

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

Е.О.Вострикова
«30» июня 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента

Бережнов Г.В.
«30» июня 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«МЕНЕДЖМЕНТ»

Составитель

Мацуй Е.А.,
доцент, кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмент

Направление подготовки
Направленность (профиль) ОПОП
Квалификация (степень)
Форма обучения
Год приёма
Курс
Семестр(ы)

38.03.01 ЭКОНОМИКА
Экономика
Бакалавр
заочная
2020
3
5

Астрахань – 2022

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Целями освоения дисциплины «Менеджмент» являются формирование у студентов теоретических знаний о сущности и особенностях управленческой деятельности, методах и инструментах управления. Изучение этих аспектов позволяет познать и оценить сущность и тенденции развития системы управления любой организации, предвидеть ее возможности и перспективы развития, своевременно и оперативно ее совершенствовать. В результате изучения дисциплины обучающиеся должны овладеть способностью находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и иметь готовность нести ответственность за их результаты, учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности. Выработка навыков и их применение в практической деятельности позволят обеспечить результативную управленческую деятельность и конкурентоспособность организаций в современной экономике.

1.2. Задачи освоения дисциплины (модуля):

1. формирование практических навыков обоснования альтернативных вариантов деятельности предприятия в качестве основы управленческих решений,
2. изучение новейших методологических и практических разработок в области менеджмента в условиях рыночной экономики.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Менеджмент» относится к базовой части Блока 1, что означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области управленческой деятельности в современной организации. Учебная дисциплина является частью читаемых кафедрой менеджмента дисциплин в области менеджмента. Дисциплина изучается в 5 семестре.

2.2. В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Философия», «Социология».

Набор входящих знаний и умений, состоящий в знании и понимании законов развития природы, общества и мышления и умении оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности, в умении анализировать и оценивать исторические события и процессы, во владении культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения, в способности анализировать социальнозначимые проблемы и процессы, обеспечивают требуемый фундамент для изучения особенностей, методов и инструментов управленческой деятельности.

2.3. Программа дисциплины «Менеджмент» предусматривает освоение ряда тем и вопросов, позволяющих сформировать знания, умения и навыки, которые могут быть использованы при изучении таких дисциплин как «Экономика труда», «Теория игр» и др

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности).

а) общекультурных (ОК): -

б) общепрофессиональных (ОПК):

- ОПК-4 — способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;

в) профессиональных (ПК):

- ПК-9 — способность организовывать деятельность малой группы, созданной

для реализации конкретного экономического проекта;

- ПК-11 — способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-4 способность находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	основы разработки организационно- управленческих решений	находить организационно- управленческие решения в профессиональной деятельности	
ПК-9 способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	закономерности функционирования малой группы	организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	
ПК-11 способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально- экономической эффективности, рисков и возможных социально- экономических последствий	методы оценки эффективности управленческих решений, их последствий и возможностей совершенствования	критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально- экономической эффективности, рисков и возможных социально- экономических последствий	

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 8 часов,

выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 4 часа – лекции, а часа – практические, семинарские занятия, 64 часов – на самостоятельную работу обучающихся).

Таблица 2 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Контактная работа (в часах)			Самост. работа		Форма текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации [по семестрам]
		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
Сущность менеджмента и управления. Инфраструктура, социофакторы и этика менеджмента	5	1				6	доклад, отчёт
Интеграционные процессы в менеджменте. Моделирование ситуаций и разработка решений		1				6	доклад, отчёт
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента			1			6	семинар-дискуссия/доклад, отчёт
Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента		1				7	доклад, отчёт
Мотивация деятельности в менеджменте			1			7	семинар-дискуссия/доклад
Регулирование и контроль в системе менеджмента			1			7	доклад, отчёт
Руководство: власть и партнерство. Лидерство в системе менеджмента			1			7	доклад, отчёт
Динамика групп. Управление человеком и управление группой						11	доклад, отчёт
Конфликтность в менеджменте		1				7	семинар-дискуссия/доклад, отчёт
Итого		4	4			64	ЭКЗАМЕН

Примечание: Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторная работа; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3 – Матрица соотношения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

	Кол-во часов	Код компетенции				Общее количество компетенций
		ОПК-4	ПК-9	ПК-11		
Сущность менеджмента и управления. Инфраструктура, социофакторы и этика менеджмента	7	+	+	+		3
Интеграционные процессы в менеджменте. Моделирование ситуаций и разработка решений	7	+	+	+		3
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	7	+	+	+		3
Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента	8	+	+	+		3
Мотивация деятельности в менеджменте	8	+	+	+		3
Регулирование и контроль в системе менеджмента	8	+	+	+		3
Руководство: власть и партнерство. Лидерство в системе менеджмента	8	+	+	+		3
Динамика групп. Управление человеком и управление группой	11	+	+	+		3
Конфликтность в менеджменте	8	+	+	+		3
ИТОГО	72					

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Сущность менеджмента и управления. Инфраструктура, социофакторы и этика менеджмента.

Сущность управления. Понятие и сущность менеджмента. Модели управления. Одномерные и синтетические учения об управлении. Школы управления: школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений и науки о поведении, школа науки управления (количественная). Подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный. Методы управления. Необходимость управления организациями.

Организация как объект управления. Виды организаций: простые и сложные, формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие. Жизненный цикл организационных систем. Организационно-правовые формы организаций. Характеристики организаций. Внутренние переменные организации: цели, задачи, структура, технологии, люди. Внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия. Подходы к построению отношений организации с внешней средой. Подходы к проблеме социальной ответственности организаций.

Тема 2. Интеграционные процессы в менеджменте. Моделирование ситуаций и разработка решений.

Коммуникационный процесс, его этапы и составляющие элементы. Преграды на пути обмена информацией в организации. Совершенствование коммуникаций в организациях. Понятие и природа управленческого решения. Виды управленческих решений. Подходы к принятию решения. Процесс принятия решения и его структура. Эффективность управленческих решений.

Тема 3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.

Понятие функции управления. Функциональная модель менеджмента. Классификация функций управления по различным признакам. Общие функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

Стратегическое планирование в организации: понятие, задачи, уровни, этапы. Механизмы реализации стратегических планов. Тактические планы в системе менеджмента.

Понятие и характеристики целей. Классификация целей. Стратегические и тактические цели. Оптимальность и множественность целей. Взаимная противоречивость целей. Факторы, влияющие на выбор цели. "Дерево целей".

Тема 4. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента.

Организация взаимодействия и полномочия. Сущность полномочий, делегирования и ответственности. Типы полномочий. Концепция организационной структуры. Формирование организационной структуры. Структурные типы: бюрократические и адаптивные структуры. Виды организационной структуры: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная, многомерная, сетевая, бригадная. Соотношение размеров организационной структуры и организационных решений. Факторы, влияющие на выбор структуры.

Тема 5. Мотивация деятельности в менеджменте.

Понятие мотивации и стимулирования. Типы личности по отношению к мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Принципы эффективной мотивации.

Тема 6. Регулирование и контроль в системе менеджмента.

Сущность и виды контроля. Причины, обуславливающие необходимость контроля. Этапы контроля. Построение системы контроля в организации. Характеристики эффективного контроля. Регулирование в системе менеджмента.

Тема 7. Руководство: власть и партнерство. Лидерство в системе менеджмента.

Понятие и виды власти. Характеристика отдельных видов власти, их особенности, преимущества и недостатки. Виды управленческого влияния. Партнерство в организации.

Понятие лидерства. Отличие между лидером и менеджером. Подходы к изучению лидерства: подход с позиции лидерских качеств, подход с позиции лидерского поведения, теории ситуационного лидерства, современные концепции лидерства.

Тема 8. Динамика групп. Управление человеком и управление группой.

Понятие и виды групп. Динамика группового поведения. Особенности управления группой и ее членами. Организационные изменения: виды и стадии. Сопротивление изменениям в организации. Управление организационными изменениями.

Понятие «организационная культура». Факторы, влияющие на культуру. Национальные особенности российской культуры. Определение организационной культуры и ее структура.

Тема 9. Конфликтность в менеджменте.

Сущность и виды конфликтов. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Причины конфликтов. Стадии конфликта. Модели поведения в конфликте. Управление конфликтами: структурные и межличностные методы.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Менеджмент» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций, учебников и учебных пособий из раздела 8. (Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины).

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
1) Эволюция управленческой мысли: школы и подходы к управлению. 2) Примеры воздействия факторов внешней среды на организацию. 3) Возможности ведения социально-этичного бизнеса в России.	6	Устный опрос; письменный отчет по индивидуальному заданию
1) Виды коммуникационных сетей. 2) Научные подходы к разработке управленческих решений	6	Устный опрос
Особенности построения дерева целей	6	Устный опрос; кейз-стади
Тенденции в развитии организационных структур	7	Устный опрос; контрольная работа
Содержательные и процессуальные теории мотивации	7	Устный опрос; кейз-стади
Характеристики эффективного контроля	7	Устный опрос
Виды власти и влияния.	7	Письменный отчет по домашнему заданию; устный опрос
Национальные особенности российской культуры.	11	Устный опрос; дискуссия
Профилактика конфликтов в организации	7	Устный опрос

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 2]

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

Учебные занятия по дисциплине могут проводиться с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) интерактивном взаимодействии обучающихся и преподавателя в режимах on-line и/или off-line в формах: видеолекций, лекций-презентаций, видеоконференции в системе Zoom, собеседования в режиме чат, форума, работа в системе Moodle и др.

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Сущность менеджмента и управления. Инфраструктура, социофакторы и этика менеджмента	Обзорная лекция	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Интеграционные процессы в менеджменте. Моделирование ситуаций и разработка решений	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Мотивация деятельности в менеджменте	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение	Не предусмотрено

		практических заданий	
Регулирование и контроль в системе менеджмента	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Руководство: власть и партнерство. Лидерство в системе менеджмента	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Динамика групп. Управление человеком и управление группой	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Конфликтность в менеджменте	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии:

- использование возможностей интернета в учебном процессе;
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронных библиотек, журналов и т. д.) как источников информации;
- использование возможностей электронной почты преподавателя;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций и т. д.);
- использование интегрированных образовательных сред, где главной составляющей являются не только применяемые технологии, но и содержательная часть, т. е. информационные ресурсы (доступ к мировым информационным ресурсам, на базе которых строится учебный процесс);
- использование виртуальной обучающей среды (LMS Moodle «Электронное образование») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Офисная программа
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Менеджмент» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Сущность менеджмента и управления. Инфраструктура, социофакторы и этика менеджмента	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования. 2. Индивидуальное практическое задание.
Интеграционные процессы в менеджменте. Моделирование ситуаций и разработка решений	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования.
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс-задача.
Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования. 2. Контрольная работа.
Мотивация деятельности в менеджменте	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования. 2. Кейс-задача.
Регулирование и контроль в системе менеджмента	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования.
Руководство: власть и партнерство. Лидерство в системе менеджмента	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования. 2. Домашнее задание.
Динамика групп. Управление человеком и управление группой	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования. 2. Дискуссия.
Конфликтность в менеджменте	ОПК-4 ПК-9 ПК-11	1. Вопросы для собеседования.

[Примечание: данная таблица заполняется в соответствии с таблицей 3]

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность

Шкала оценивания	Критерии оценивания
	полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Сущность менеджмента и управления. Инфраструктура, социофакторы и этика менеджмента

Вопросы для собеседования:

В чем состоит сущность управления и менеджмента?

Каковы основные взгляды представителей школы научного управления?

В чем основные идеи административной (классической) школы управления?

В чем состоит вклад в управленческую науку школы человеческих отношений и науки о поведении?

В чем общий недостаток всех школ управления?

Каковы основные идеи системного, процессного и ситуационного подходов к управлению?

Охарактеризуйте методы управления организационными системами.

Чем обусловлена необходимость управления организациями? Управление — это наука или искусство?

Что собой представляет жизненный цикл организационных систем? Какие этапы он включает?

Что такое организация как объект управления? Какие виды организаций выделяют?

В чем различия формальных и неформальных организаций?

Какова классификация организаций — юридических лиц по организационно-правовым формам?

Какими общими характеристиками обладают все организации?

Охарактеризуйте внутренние переменные организации: цели, задачи, структура, технологии, люди.

Что собой представляет внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия?

Какие существуют подходы к построению отношений организации с внешней средой?

Какие методы анализа внешней среды существуют?

В чем специфика и назначение SWOT-анализа?

Какие существуют подходы к проблеме социальной ответственности организаций?

Индивидуальное практическое задание:

Изучите ситуацию из кейса «Холод недоверия» и выполните задания:

1) Определите, на каком этапе жизненного цикла находится данная организация. Какие шаги надо предпринять, чтобы перейти на следующий этап жизненного цикла?

2) Как найти специалиста, готового взять на себя часть руководящих функций? Как правильно выстроить отношения с сотрудниками и наладить эффективную работу предприятия?

Кейс «Холод недоверия»

ООО «Добрый холод» занимается ремонтом, обслуживанием, продажей и монтажом холодильного оборудования, а с недавнего времени еще и кондиционеров. Компания была создана в 2008 году как ремонтная фирма, но стала быстро развиваться. Сейчас около 60% выручки ей приносят продажи и монтаж холодильных систем (подавляющее большинство клиентов — предприятия), в прошлом году оборот компании составил около 12 млн руб. «Каждый день мы получаем около пяти-семи заявок на ремонт, в месяц — 10–15 заказов на продажу и монтаж оборудования. Кроме того, около 300 объектов находятся на обслуживании, мы ежемесячно выезжаем для их осмотра и следим, чтобы техника была в порядке», — рассказывает генеральный директор и владелец ООО «Добрый холод» Александр Табельнов.

Табельнову всего 24 года. В компании работает 11 сотрудников (шесть механиков и пять человек в офисе). Большинство персонала — молодежь: механиков Александр отбирает из числа выпускников колледжа, который когда-то окончил и сам. В свое время он тоже начинал механиком, а сейчас ему приходится выполнять еще и функции главного инженера, поскольку руководить монтажом сложного оборудования должен опытный человек. Кроме того, Табельнов занимается обучением новичков, проверяет работу подчиненных и, если надо, «подчищает» ошибки. К ключевым клиентам он выезжает сам, часто сам выполняет работу в ночное время и в выходные, а платить персоналу внеурочные по двойному тарифу не очень выгодно. Вот уже пять лет предприниматель работает без отпусков и выходных, но нанять толкового главного инженера или взять себе заместителя опасается, потому что такому человеку придется отдать «все концы». А для того, чтобы начать самостоятельную работу на этом рынке, по мнению Александра, достаточно иметь опыт, клиентскую базу и контакты с поставщиками. Кроме того, матерые специалисты не горят желанием работать в «Добром холоде», предпочитая более солидные фирмы. Гендиректор должен решить сложную задачу — придумать, как избежать риска ухода клиентов, и в то же время делегировать часть полномочий и позволить себе хотя бы немного отдохнуть.

Парень в спецодежде

После окончания колледжа и получения диплома техника по монтажу и ремонту холодильных установок Табельнов поступил на заочное отделение Московского государственного университета технологий управления и пошел работать в одну из профильных компаний в Москве. «Днем я работал на фирму, а после окончания рабочего дня

ездил выполнять заказы частным образом — многим магазинам, ресторанам, кафе удобнее, чтобы ремонт и профилактические работы проводились в ночное время. Ремонтные компании не очень охотно на это соглашались или просят двойную оплату», — рассказывает он. Заказчики появлялись также благодаря визиткам, которые Александр распространял на оптовых рынках, среди владельцев продовольственных ларьков, которые пользуются холодильниками. Молодой мастер целенаправленно ориентировался именно на организации, полагая, что на рынке b2c нужен такой уровень сервиса, который он пока предоставить не готов, а также более сложная организация бизнеса.

В какой-то момент Табельнов понял, что пора начинать свое дело: клиентов достаточно, а времени для работы по найму не остается. Александр зарегистрировал компанию, сделал сайт и вложил деньги в его оптимизацию. «В течение трех месяцев я добился, чтобы сайт «Доброго холода» стоял в первых строчках поисковиков по основным запросам», — рассказывает он. Расчет оказался верным, по телефонам, обозначенным на сайте, стали активно звонить. Круг клиентов расширился. «Представьте себе девочку-администратора ресторана. У нее сломался холодильник, и его нужно срочно починить, но в этих делах она ничего не понимает. Естественно, она лезет в интернет и набирает «ремонт холодильных установок». Крупные компании обещают приехать после того, как будет оплачен счет, процесс это долгий, а ждать нет времени. Я же был готов начать ремонт, не дожидаясь никаких счетов. Доверие себя оправдывало, случаи, когда не платили, единичны», — рассказывает Табельнов. Предприятиям удобно иметь дело с одним мастером, поэтому в следующий раз клиент опять обращался в «Добрый холод».

Если поломка серьезная, приходится покупать запчасти — обычно это доверяют мастеру. К Табельному обращались также за советом, когда требовалось приобрести и установить новое оборудование. Александр находил поставщиков, подбирал, покупал, привозил и устанавливал сложные системы холодильного оборудования и со временем понял, что дилерские скидки вместе со стоимостью работ по установке приносят компании хорошую прибыль. При этом он давал гарантию на установку только в том случае, если заказчик заключал с ним договор на сервисное обслуживание, согласно которому «Добрый холод» должен был регулярно проводить профилактические работы. Клиенты охотно соглашались, они платили ежемесячно абонентскую плату, но в случае поломки Табельнов ремонтировал технику за свой счет.

«Я был таким парнем в спецодежде, носился всюду и все пытался делать сам. Помню, составлял платежное поручение, мучился с текстовым редактором, чтобы создать нужную форму бланка. Потом только узнал, что для этого есть программа 1С», — продолжает Александр. Вскоре молодой предприниматель нанял второго механика, затем в компании появились главный бухгалтер, а также бухгалтер, который занялся текущей работой по оформлению заказов, еще несколько механиков и диспетчер.

Легкий вход

Табельнов нанимал на работу выпускников специализированных колледжей, учил их уже на практике. «Часто это происходило так. Сотрудник выезжал на объект, осматривал холодильник, потом звонил мне и описывал, что происходит. Я заочно диагностировал проблему, звонил поставщику, у которого есть нужная запчасть, и мчался к нему. Бывало, я останавливал машину на МКАД, клал покупку на обочину и сообщал механику, что он найдет нужное на таком-то километре МКАД, у такого-то столба. И ехал дальше», — смеется генеральный директор.

Нанять в штат водителя и менеджера по закупкам ему казалось на тот момент накладно. «Чтобы сразу сделать все, как надо, требуются большие вложения. В кредите же на развитие бизнеса мне отказали 12 банков, несмотря на бизнес-план, хорошие обороты и наличие товарных запасов. Сказали, что генеральному директору должно быть больше 25 лет», — рассказывает Александр. Неопытные сотрудники также позволяли компании экономить. Предприниматель предлагал выпускникам стартовую зарплату 10–15 тыс. руб. Через три месяца, подучившись, они начинали получать уже около 25–30 тыс. руб. Имеющие машину —

больше. С каждым из сотрудников у гендиректора индивидуальные договоренности. Если человек работает хорошо, ему постепенно повышают зарплату, оплачиваются также дополнительные работы. Но график в компании жесткий — стандартная пятидневная рабочая неделя с 9.00 до 18.00. Если же человек «накосячил», исправлять ошибки ему приходится уже за свой счет.

Однако Табельнов нанимает новичков не только ради экономии. «В Москве много компаний нашего профиля, есть и крупные, но чаще всего это неповоротливые организации, оставшиеся еще с советских времен. При этом компаний-брендов, одно имя которых бы вызывало у клиентов уважение, нет. Поэтому заказчик доверяет больше конкретному мастеру, чем фирме. 70% услуг по ремонту осуществляют мастера-фрилансеры, многие из которых, как и я в свое время, работают днем на компанию, а вечером на себя», — рассказывает он. Поэтому опытных людей, знающих, где купить оборудование и запчасти, умеющих полностью разрешить проблемы клиента, Александр опасается: уйдет из компании такой человек и уведет клиента за собой. А если у клиента не одна, а несколько точек, то это серьезная потеря.

Соблазн же начать работать на себя, по мнению владельца «Доброго холода», может возникнуть легко. «Я никого за руку не хватал, но подозреваю, что сотрудники подрабатывают на стороне», — говорит Табельнов. Фирма-работодатель забирает до 50% стоимости заказа — ей же надо покрывать затраты на офис, рекламу и прочее. При этом затраты, необходимые для того, чтобы открыть свою компанию или стать ИП, невелики. Около 50 тыс. руб. стоит комплект необходимых инструментов, неплохо бы иметь еще и машину. На создание сайта Александр, например, потратил 20 тыс. руб., около 50 тыс. руб. в месяц обходится его оптимизация.

Печальный опыт у Табельнова уже был. Как-то раз он передал подряд на установку кондиционеров знакомому (кондиционерами «Добрый холод» тогда только начинал заниматься). Выполнив работу, знакомый сказал, что тоже хотел бы создать свой бизнес, и через некоторое время прислал Александру ссылку на сайт, который практически полностью был скопирован с его странички. «Меня тогда это просто подкосило. Человек использовал мои тексты, которые я писал по ночам. Я попросил их убрать, но он отказался», — рассказывает предприниматель.

Десять узких и один главный

Задумавшись над тем, как избежать рисков, Табельнов стал анализировать опыт западных компаний, представители которых иногда приезжают в Россию для комплексного обслуживания крупного объекта (например, ледового дворца). И нашел модель, которую посчитал приемлемой и для себя. «Надо, чтобы каждый сотрудник отвечал только за узкий сегмент работы. Один монтирует трубы, другой занимается электрикой, третий — закупками, и никто не видит полного цикла производства. При этом нужен один человек, чтобы осуществлять руководство, и ему, конечно, надо много платить. Наверное, таким человеком мог быть стать опытный специалист «в возрасте» — после 40 у людей другие приоритеты: семья, дети, меньше амбиций. И вряд ли, получая хорошую зарплату, он стал бы связываться с таким хлопотным делом, как создание своей фирмы», — рассуждает Табельнов.

Идею Александр начал реализовывать, во всяком случае, менеджер по закупкам у него уже есть. Он был готов взять и опытного специалиста на должность главного инженера, но кандидат в итоге предпочел работу в крупной компании. «Понятно, что он не хотел рисковать: я совсем молодой парень, что будет с моим бизнесом через пять лет, ему непонятно», — говорит предприниматель. Кроме того, Табельнов понимает, что профессионалов может отпугнуть и отсутствие четко построенной системы работы в компании. Скажем, опытный мастер не потерпит долгого ожидания подвоза запчастей, каких-либо накладок в работе.

Можно было бы найти и воспитать заместителя из числа толковых сотрудников, но это решение не кажется Александру правильным. Он помнит горький опыт с партнером, устанавливающим кондиционеры, и не доверяет молодым ребятам «с амбициями». «Новые фирмы в Москве возникают постоянно, хотя и большая часть из них долго не живет. Но, глядя на меня, люди думают, что все просто. Успешный бизнес они, может быть, и не создадут, но

клиентов увести могут»,— рассуждает Александр. Недавно Табельнов расстался с сотрудником, который первым пришел в «Добрый холод». «Мы с ним начинали, и понятно, что он воспринимал свое положение как особое, входил в кабинет ко мне, чуть ли не открывая дверь ногой. Не думаю, что это хорошо влияло на его коллег»,— объясняет гендиректор.

Взять в партнеры другого предпринимателя и разделить с ним ответственность Табельнов тоже не хочет, не веря в устойчивость таких отношений. Он научился доверять клиентам, а вот людей, с которыми работает, опасается. Руководить компанией молодой генеральный директор хочет единолично, но делегировать полномочия ему все же придется.

Тема 2. Интеграционные процессы в менеджменте. Моделирование ситуаций и разработка решений

Вопросы к собеседованию

Что собой представляет коммуникационный процесс? Из каких элементов и этапов он состоит?

Каковы наиболее распространенные преграды на пути обмена информацией в организации?

Особенности применения различных видов коммуникационных сетей.

Какие существуют возможности для повышения эффективности обмена информацией в организации?

Что такое управленческое решение? Какие выделяют виды управленческих решений?

Охарактеризуйте подходы к принятию решения.

Каковы этапы процесса принятия решения.

Как оценивается эффективность управленческих решений?

Тема 3. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Вопросы для собеседования:

- Как связаны цели и функции организации?
- Что собой представляют организационные цели? Какими характеристиками они должны обладать?
- В чем специфика стратегических и тактических целей?
- Какие факторы влияют на выбор целей организации?
- Что собой представляет метод дерева целей?
- Дайте характеристику термина «функция управления» и опишите функциональную модель менеджмента.
- Как классифицируют функции управления?
- Что собой представляет планирование как функция управления?
- Охарактеризуйте организацию как управленческую функцию.
- Что собой представляет мотивация как функция управления?
- В чем сущность и смысл контроля?
- Какие частные и вспомогательные функции управления выделяют?

Кейс-задача: «Построение дерева целей (Отец Федор)»

Изучите ситуацию из кейса и выполните задания:

1. Сформулировать цели отца Федора.

2. Разработать модель дерева целей.

«Отец Федор»1

«Порывистая душа отца Федора не знала покоя. Не знала она его никогда. Ни тогда, когда он был воспитанником духовного училища, Федей, ни когда он был усатым семинаристом, Федор Ивановичем. Перейдя из семинарии в университет и промучившись на юридическом факультете три года, Востриков в 1915 году убоился возможной мобилизации и снова пошел по духовной. Сперва он был рукоположен в диаконы, а потом посвящен в сан священника и назначен в уездный город N. И всегда, во всех этапах духовной и гражданской карьеры, отец Федор оставался стяжателем.

Мечтал отец Федор о собственном свечном заводе. Терзаемый видением больших заводских барабанов, наматывающих толстые восковые канаты, отец Федор изобретал различные проекты, осуществление которых должно было доставить ему основной и оборотный капиталы для покупки давно присмотренного в Самаре заводика.

Идеи осеняли отца Федора неожиданно, и он сейчас же принимался за работу. Отец Федор начинал варить мраморное стиральное мыло, наваривал его пуды, но мыло, хотя и заключало в себе огромный процент жиров, не мылилось и вдобавок стоило втрое дороже, чем "плуг-и-молотовское". Мыло долго потом мокло и разлагалось в сених, так что Катерина Александровна, проходя мимо него, даже всплакивала. А еще потом мыло выбрасывали в выгребную яму.

Прочитав в каком-то животноводческом журнале, что мясо кроликов нежно, как у цыпленка, что плодятся они во множестве, и что разведение их может принести рачительному хозяину немалые барыши, отец Федор немедленно обзавелся полдюжиной производителей, и уже через два месяца неимоверное количество ушастых существ наполнило и двор, и дом.

Проклятые жители города N оказались чрезвычайно консервативными и с редким единодушием не покупали востриковских кроликов. Тогда отец Федор, переговорив с попадшей, решил украсить свое меню кроликами, мясо которых превосходит по вкусу мясо цыплят. Из кроликов приготавливали жаркое, битки, пожарские котлеты; кроликов варили в супе, подавали к ужину в холодном виде и запекали в бабки. Это не привело ни к чему. Отец Федор подсчитал, что при переходе исключительно на кроличий паек семья может съесть за месяц не более сорока животных, в то время как ежемесячный приплод составляет девяносто штук, причем число это с каждым месяцем будет увеличиваться в геометрической прогрессии.

Тогда Востриковы решили давать домашние обеды. Отец Федор весь вечер писал химическим карандашом на аккуратно нарезанных листках арифметической бумаги объявление о даче вкусных домашних обедов, приготавливаемых исключительно на свежем коровьем масле. Объявление начиналось словами: "Дешево и вкусно". Попадья наполнила эмалированную мисочку мучным клейстером, и отец Федор поздно вечером налепил объявления на всех телеграфных столбах и поблизости советских учреждений.

Новая затея имела большой успех. В первый же день явилось семь человек, в том числе делопроизводитель военкомата Бендин и заведующий подотделом благоустройства Козлов... Всем им обед очень понравился. На другой день явилось уже четырнадцать человек. С кроликов не успевали сдирать шкурки. Целую неделю дело шло великолепно, и отец Федор уже подумывал об открытии небольшого скорняжного производства, без мотора, когда произошел совершенно непредвиденный случай.

Кооператив "Плуг и молот", который был заперт уже три недели по случаю переучета товаров, открылся, и работники прилавка, пытая от усилий, выкатили на задний двор, общий с двором отца Федора, бочку гнилой капусты, которую и свалили в выгребную яму. Привлеченные пикантным запахом, кролики сбегались к яме, и уже на другое утро среди нежных грызунов начался мор. Свиристствовал он всего три часа, но уложил двести сорок производителей и не поддающийся учету приплод.

Ошеломленный отец Федор притих на целых два месяца. Все это время, подспудно вынашивая идеи очередного предприятия, он мучительно перебирал в памяти подробности своего очередного взлета и падения, пытаясь осознать причины последнего...»

Тема 4. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента

Вопросы к собеседованию

- 1) Что такое полномочия, делегирование, ответственность?
- 2) Какие виды полномочий существуют в организации?
- 3) Какие преимущества обеспечивает делегирование полномочий?
- 4) Что такое организационная структура? Из каких элементов она состоит?
- 5) Каковы особенности и разновидности бюрократических оргструктур?
- 6) Каковы особенности и разновидности адаптивных оргструктур?
- 7) Каковы основные тенденции в развитии организационных структур?
- 8) В чем различия между централизованными и децентрализованными структурами управления?
- 9) Какие факторы влияют на выбор вида организационной структуры?

Контрольная работа

Задание: Обоснуйте, какой вариант делегирования является правильным.

1. Корреспонденция в руководимом Вами подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надежно. Как Вы поступите? Выберите правильный ответ:

а) поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и может предложить возможные варианты их решения;

б) будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы;

в) поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, кажущихся им существенными.

2. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела? Выберите правильный вариант:

а) начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений. По мнению руководителя, это не является необходимым для решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие проблемы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела;

б) начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив полностью их полномочий. В этой ситуации начальник отдела принятие окончательного решения;

в) начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной работы.

Тема 5. Мотивация деятельности в менеджменте

Вопросы для собеседования:

- 1) Дайте характеристику понятий: мотив, мотивация, стимул, стимулирование.
- 2) Дайте сравнительную характеристику содержательных теорий мотивации.
- 3) В чем сущность отдельных процессуальных теорий мотивации?
- 4) Как ведут себя люди в работе с учетом их мотивационного типа?
- 5) Объясните сущность упрощенной модели мотивации поведения человека.
- 6) Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
- 7) Какова степень применимости рассмотренных теорий мотивации в практике?

Кейс-задача:

Рассмотрите ситуацию из кейса и выполните задания.

1. Охарактеризуйте ситуацию, в которой находится босс и причины, которые способствовали ее возникновению?
2. Определите мотивы поведения ключевого сотрудника и на основе использования различных теорий мотивации предложите выход из сложившейся ситуации.

Кейс-задача «Цена лояльности»:

Если спросить главу компании Илью Сергеевича, существуют ли на свете идеальные сотрудники, он уверенно ответит «Да!» и укажет на начальника отдела Геннадия Алексеевича. Исполнительный, неконфликтный асс высочайшего класса без видимых слабых мест – в свое время переманить его не составило особого труда. Когда на Геннадия «положили глаз» конкуренты, босс попадает в непростую ситуацию, ведь душа сотрудника, даже самого лояльного, потемки...

Столица. Крупная инвестиционная компания. 2004 год.

Главные действующие лица:

Илья Сергеевич - главный босс компании. Не владелец, но один из немногих, кто знает владельца лично и находится с ним «на короткой ноге». Обладает всей полнотой власти. Его главным мотиватором в работе является капитализация компании – он делает все, чтобы бизнес увеличивался в цене. Люди не представляют для него особой ценности и рассматриваются как один из видов ресурса.

Геннадий Алексеевич - руководитель рабочей группы (начальник отдела). Харизматичный лидер, целеустремлен, однако свои цели ни с кем не обсуждает. Все свои ресурсы направляет на профессиональный рост. Достигает выдающихся результатов в работе. Руководит важным для компании инновационным направлением. Управляет подчиненными так, что непонятным ни для кого образом вызывает истовую преданность лично к себе. У остальных же сотрудников и руководителей он вызывает смешанные чувства: от зависти до недоверия и непонимания.

В кабинете раздался звонок телефона. Секретарь доложила, что первый зам Борис Иосифович просит о встрече, говорит, мол, вопрос не терпит отлагательств.

- Пусть зайдет, - ответил босс и подумал: «Что еще случилось? Хорошие новости могут и подождать. Иосифович – известный паникер, в любой программе новостей найдет признаки надвигающейся катастрофы».

- Илья Сергеевич, разреши?

- Давай к делу, - босс не был настроен на праздные разговоры.

- Мне сказали, что «ИнвестКом Балтика» запускает проект «Плотина».

- Это та новость, которую я должен был узнать до утренних газет? – не без сарказма спросил босс.

- Ты не понял, они ломаются на наш рынок! Это мы нашли тему, а они решили погреть руки. Халявщики!

- Расслабься. Рынок привлекательный, но вход на него дорого стоит.

- Да у них денег! Они нам могут без процентов занять.

- Тут деньги не помогут, вход оплачивается временем. Им потребуется два-три года. Это если повезет с исполнителями. Черт!.. – эта мысль почему-то не приходила в голову руководителя, а, придя сейчас, сильно встревожила.

- Вот и я подумал. Им достаточно переманить этого «темнилу» и всё – дело сделано, - «темнилой» Борис Иосифович имел привычку называть Геннадия Алексеевича, который занимался проектом «Плотина» в их компании. Занимался «с нуля», с постановки задачи и теперь проект был на финишной прямой. Первые, весьма обнадеживающие результаты уже получены, и до полного запуска оставалось не более двух месяцев.

- Да, им эта мысль тоже пришла в голову, – босс задумался, проблема вдруг стала серьезной. Очень серьезной. Ценой в десяток миллионов.

- Я знаешь, что думаю... Может быть, они сначала договорились с ним, а уже потом стали тему открывать? – начал развивать параноидальную составляющую события Борис Иосифович.

- Эх, такой день был хороший. Иди, буду думать.

Подумать было о чем. Не видел он в Геннадии особой преданности. Держится независимо. Себе на уме. Ни одна попытка приклеить к компании не удалась. Деньги ценит, но не ведется на разговоры о повышении оплаты. Верно оценивает себя, как специалиста. Слабостей не показывает. Всегда бодр и счастлив, ни разу не обмолвился о проблемах. Прямо сейф - не человек! Надо собрать информацию. Кто тут у нас всё знает?

- Ольга Васильевна, загляните.

Секретарь вошла с блокнотом и карандашом наготове.

- Что Вы знаете о Геннадии Алексеевиче?

- Женат, есть ребенок. Недавно сменил автомобиль, теперь у него «Оут». Новый. Что еще сказать... Все его сотрудники на него, как на икону смотрят. Никогда ни с кем не скандалил. На корпоративные мероприятия ходит исправно... Ну, вот так конспективно... В общем – характер нордический, в связях порочащих его замечен не был. Да, никому не удалось пристроить в его отдел своего человека. Какая-то у него странная кадровая политика.

- Свободна, - без церемоний закончил разговор Илья Сергеевич. Хотел добавить о неразглашении, но профессиональному секретарю такие уточнения излишни. Рука, начавшая жест в виде поднятого указательного пальца – он хотел привлечь внимание, - закончила движением, которым пепел смахивают с уголка стола на пол кафе – все, свободна.

- Так как же мне к нему подобраться... – вслух, неожиданно для себя, подумал босс.

Илья Сергеевич снял трубку: «Николай, сейчас вызываешь к себе Алексеевича. Говоришь с ним о планах по апгрейду компьютеров, говоришь долго, дотошно, составляешь списки. Когда разговоритесь, скажи, что надо сделать короткий звонок, набираешь мой мобильный, и, не обращаясь по имени, говоришь что-нибудь. Попроще, типа «бабушка приехала», не надо - больно на пароль похоже. Понял? Выполняй!».

Босс подошел к столу.

Надо поработать с документами, но вопрос с Геннадием ставит на кон целое направление бизнеса. Илья Сергеевич вспомнил, как пять лет назад, встретив на отраслевой выставке Геннадия, он быстро понял его потенциал. Понял и переманил. Переманить его тогда не составило труда, достаточно было удвоить зарплату. Геннадий рос как специалист и руководитель на глазах босса, никогда ничего не просил. Не отказывался от поручений. Брал ответственность на себя. Рисковал. Не прикрывался ни обстоятельствами, ни виновными.

- Почему я всегда был уверен в его преданности? - подумал Илья Сергеевич. – Подождика, это ведь не так. Скорее я не думал о его возможной нелояльности. Это не одно и тоже. Почему? Он не жаловался, не просил, не давал намеков.

Тех, кто проявлял недовольство, босс контролировал, с Геннадием, схема дала сбой - оказалось, что отсутствие проблем - тоже проблема. Отсутствие слабостей - еще большая проблема. Кто бы мог подумать...

- Чем же мне зацепить Геннадия? Деньгами? Нет, если деньги были бы важны, он проявил бы это. Получает он хорошо, на уровне топ-менеджера, находясь на ступеньку ниже. Лестью?... Нет, можно оскорбить. Тем более, надо исходить из того, что он уже завербован или находится в процессе принятия решения. Возможно, он будет осторожен и подозрителен к любым моим словам и поступкам. Что же его волнует? Семья? Ни единого признака. Хоть бы фото семьи на столе держал, хоть бы раз сказал, что должен уйти, потому что сегодня с женой идут в театр. Слава? Признание? Постой, постой... Из разных мест говорят, что его подчиненные обожают его, чуть не молятся. Зачем ему это? Тут нет театральности, тут нет мании величия? Что тогда?

Мысли прервал звонок мобильного телефона.

Определитель высветил номер Николая. Босс сдвинул металлическую крышку слайдера до характерного щелчка.

В трубке слышалось:

- Дорогая, только что вспомнил, звонил твой стоматолог, переживает, что ты про него забыла.

Босс едва успел отключить телефон до того, как смех сложил его пополам. Папка с документами и стаканчик с карандашами полетела на пол. Смех не давал возможности глубоко вздохнуть, сквозь слезы босс видел растерянное лицо секретаря. Ему показалось, что с таким лицом можно принимать только одно решение: смеяться за компанию или позвать крепких санитаров со смиренной рубашкой....

Улучив момент, успев воткнуть фразу, в краткий миг между раскатами хохота босс выпалил секретарю: «Смирительные рубашки запрещены» и потом смог добавить: «Теперь забирают «под локотки»».

По реакции секретаря было понятно, что босс угадал ее мысли. Теперь, через приоткрытую дверь кабинет начал наполняться теми, кто находился в приемной. Входящие видели хохочущих в изнеможении босса и секретаря. Всем хотелось быть ближе к боссу, когда он в таком настроении. Улыбаясь и подхихикивая, вошедшие интересовались, в чем причина веселья, что хорошего приключилось.

- Они приезжают без смирительных рубашек, - провизжала секретарь.

- Нет. Стоматолог соскучился по ее зубам, - выдавил из себя сквозь слезы босс.

Вошедшие согласились, что ситуация вполне забавная, но в полной мере к ликованию присоединиться не смогли.

Смеяться больше не было сил. Показав жестами, чтобы все удалились, босс приходил в себя.

- Да, Николаю нужны конкретные инструкции... Спалит когда-нибудь.

Смахнув остатки смеха с лица, взяв себя в руки, взглянув на отражение в зеркале, босс убедился в соответствующем внешнем виде и вышел в приемную.

Все, кроме секретаря, ждали продолжения, какой-то фразы, объясняющей произошедшее, ну хотя бы намек. И только секретарь был в рабочем настроении. Она спокойно взглянула на босса выходящего из кабинета и была готова к выполнению любого распоряжения.

- Я буду через 20 минут.

Кабинет IT-директора был на втором этаже, полторы минуты направо, три минуты через дверь налево. Время, время, время... Босс пошел длинной дорогой.

Когда босс открыл дверь в кабинет Николая, первое что он увидел, был взгляд облегчения на лице Николая, похоже, он устал удерживать своего умного собеседника. Значит, тема обновления компьютеров не увлекла Геннадия...

Геннадий, увидев входящего босса, встал и протянул руку: «Доброе утро».

Открытый уверенный взгляд, волевое рукопожатие, спокойный, ничего не скрывающий голос.

- Чем занимаетесь? – с любопытством и некоторым удивлением в голосе спросил босс.
- Вот планировали обсудить обновление оргтехники в отделе Геннадия, – Николай отыгрывал свою часть сцены как умел.
- Есть проблемы? - спросил босс, обращаясь к Геннадию
- Да тут видите... и ну... как сказать... - похоже, Николай не знал текста своей роли.
- Нет проблем, считаю, что нам вполне хватает ресурсов, – завершил начатую фразу коллеги Геннадий.
- Ну и хорошо. Геннадий, я как раз с тобой хотел одну тему обсудить. Пойдем к тебе в отдел.

Кабинет Геннадия был отделен стеклянной перегородкой от остального отдела. Босс сел так, чтобы видеть отдел. Его визит взволновал сотрудников. Геннадий сел напротив босса, спиной к стеклянной стене. Кресло начальника отдела, находящееся во главе стола, осталось незанятым.

- Расскажи об успехах, - начал босс.
- Я могу попросить принести отчет.
- Не надо, расскажи по-простому.
- Если сказать просто, то – это Клондайк. Отклик таков, что можно закрывать «нефтянку». Шучу, конечно, но вы разрешили по-простому, - сказал Геннадий, не изменившимся, спокойным тоном.
- Да разрешил. Что это у тебя за блондин? – босс искал подход к главному вопросу.
- Хороший специалист, схватывает на лету.
- Где ты таких сотрудников берешь?
- Прошу прощения, каких «таких»?
- Хороших.
- Приходят по рекомендации.
- Кадровики жалуются, принимаешь на работу мимо них, - босс пытался спровоцировать обострение разговора. Большинство людей включается в игру, начинают защищаться, обнажают фланги...
- Я для клиентов работаю, клиенты не жалуются?
- Клиенты не жалуются, - надежда на конфликт исчерпана.
- Что думаешь про грейды, кадровики говорят, полезная вещь, кто работает, тот больше получает?
- Честно? – с улыбкой спросил Геннадий
- Честно, - босс, как заговорщик, склонился к собеседнику.
- Пустая канитель. Мне по душе проектная оплата. Всегда считал ее оптимальной.
- Когда же ты узнал ее плюсы? – есть ли ключи от этого сейфа?
- Да еще студентом. Строили колхозникам свинарники и склады. Объем работы понятен. Критерии результата - понятны, сумма - понятна. Все прозрачно. Вот бы в те времена кто-то про грейды рассказал шабашникам, – в голосе Геннадия едва уловимо промелькнула насмешка.
- Понятно, - «ценишь ясность и прозрачность?» - подумал босс: «Давай-ка проверим».
- Знаешь, какую тему хотел с тобой обсудить? – босс перешел в лобовую атаку
- Знаю.
- На тебя уже выходили?
- Да.
- Предложение делали?
- Делали.
- Привлекательное?
- Да.

- Что решил?
- Думаю.

Тема 6. Регулирование и контроль в системе менеджмента

Вопросы к собеседованию:

- 1) Как проводится текущий, предварительный, заключительный контроль в организации?
- 2) От чего зависит эффективность системы контроля в организации?
- 3) Чем вызвана необходимость проведения контроля реализации управленческих решений?
- 4) Какова роль регулирования и контроля в системе менеджмента?

Тема 7. Руководство: власть и партнерство. Лидерство в системе менеджмента

Вопросы к собеседованию

- Чем отличаются власть и влияние?
- Какие методы управленческого влияния может использовать руководитель?
- Какая форма власти является наиболее предпочтительной?
- В чем заключается теория МакГрегора «Х» и «У»? Охарактеризуйте руководителя «Х» и «У».
- В чем заключается особенности женского и мужского стиля управления?

Домашнее задание:

Подготовьте письменный отчет «Сравнительная характеристика видов власти»

Вид власти	Особенности действия	Достоинства	Недостатки

Тема 8. Динамика групп. Управление человеком и управление группой

Вопросы к собеседованию:

- 1) Что такое «организационная культура»?
- 2) Какие факторы влияют на культуру?
- 3) Из каких элементов состоит организационная культура?
- 4) Какие существуют типологии организационных культур?
- 5) В чем заключаются основные функции организационной культуры и ее влияние на эффективность деятельности организации?
- 6) В чем заключаются национальные особенности российской культуры?
- 7) Что собой представляют организационные изменения? Какие виды организационных изменений выделяют?
- 8) В чем основные причины сопротивления организаций изменениям?
- 9) Как преодолеть сопротивление переменам и эффективно внедрить в деятельность организации необходимые изменения?

Дискуссия по теме «Управление изменениями в организации»

Используя WEB — круиз, проведите анализ наиболее распространенных причин сопротивления изменениям и используемых методов и технологий их преодоления. Сделайте обоснованные выводы.

Интернет-ресурсы:

Агентство поддержки организационных изменений:
<http://ocsa.com.ua/change%20management.htm>.
 Библиотека методов управления изменениями: <http://ibcm.biz/Biblioteka/>.
 Управление организационными изменениями: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>.

Тема 9. Конфликтность в менеджменте

Вопросы к собеседованию:

- Что собой представляет конфликт? Какие выделяют виды конфликтов?
- Что может являться причиной конфликтов в организации? Каковы функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов?
- Из каких стадий состоит конфликт?
- Какие выделяют модели поведения в конфликте?
- Какие методы управления конфликтами существуют?

Вопросы к зачету:

- Сущность управления. Понятие и сущность менеджмента.
- Одномерные и синтетические учения об управлении.
- Методы управления. Необходимость управления организациями.
- Жизненный цикл организационных систем.
- Организация как объект управления. Виды организаций.
- Характеристики организаций.
- Внутренние переменные организации: цели, задачи, структура, технологии, люди.
- Внешняя среда организации прямого и косвенного воздействия.
- Подходы к проблеме социальной ответственности организаций.
- Понятие и характеристики целей. Классификация целей. Стратегические и тактические цели.
- Факторы, влияющие на выбор цели. "Дерево целей".
- Понятие функции управления. Общие функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.
- Стратегическое планирование: сущность, задачи, этапы.
- Полномочия и ответственность.
- Концепция организационной структуры. Формирование организационной структуры.
- Структурные типы: бюрократические и адаптивные структуры.
- Виды организационной структуры: линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная, матричная, многомерная, сетевая, бригадная.
- Факторы, влияющие на выбор структуры.
- Коммуникационный процесс, его этапы и составляющие элементы. Преграды на пути обмена информацией в организации. Совершенствование коммуникаций в организациях.
- Понятие и природа управленческого решения. Виды управленческих решений. Подходы к принятию решения.
- Процесс принятия решения и его структура. Эффективность управленческих решений.
- Сущность, причины, этапы и виды контроля. Характеристики эффективного контроля.
- Сущность и виды конфликтов. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Причины конфликтов.

- Стадии конфликта. Модели поведения в конфликте. Управление конфликтами: структурные и межличностные методы.
- Понятие и виды власти. Характеристика отдельных видов власти, их особенности, преимущества и недостатки. Виды управленческого влияния.
- Понятие «культура». Факторы, влияющие на культуру.
- Национальные особенности российской культуры. Определение организационной культуры и ее структура.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ОПК-4</i> <i>способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</i>				
1.	Задание закрытого типа	Число уровней иерархии в системе управления определяется по ... Варианты ответа: а) линейным руководителям б) штатному расписанию в) функциональным руководителям г) коэффициенту управляемости	а	1
2.		Лучший результат в условиях управления диверсифицированной фирмой дает ... структура. Варианты ответа: а) дивизиональная б) матричная в) проектная г) традиционная	а	1
3.		Основная особенность матричной структуры связана с ... Варианты ответа: а) введением горизонтальных связей б) более полной загрузкой оборудования в) низкими издержками на персонал г) высокой управленческой культурой персонала	а	1
4.	Задание открытого типа	Секретарь приходит на работу в чересчур короткой юбке и с ярким макияжем. Вы понимаете, что внешний вид подчиненного не соответствует	Желаемые варианты ответов: “Сделаю устное замечание”, “ Попрошу перечитать требования к дресс-коду в компании”.	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		дресс-коду компании. Ваши действия?	После ответа на первый вопрос можно задать следующий: “Что вы будете делать, если подчиненный не отреагирует на ваше замечание?”. Желаемые варианты ответа: “Сделаю повторное замечание”, “Применю дисциплинарное взыскание”. А вот ответ “Пожалуюсь вышестоящему руководству” должен насторожить, он может свидетельствовать об отсутствии управленческих и коммуникативных навыков».	
5.		ЗАДАНИЕ. а) Определите подсистемы у системы "ВУЗ". б) Какие связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру.	а) Подсистемами системы ВУЗ могут быть такие системы: • деканат (цель - управления факультетом), • приемная комиссия (цель – набор студентов) • бухгалтерия и финансово-экономический отдел (цель - обеспечение финансово-экономической жизни ВУЗа), • отдел кадров (цель – подбор персонала) • студенческий совет (цель этой подсистемы - обеспечение студенческого самоуправления). б) Какие связи между ними существуют? Опишите их внешнюю и внутреннюю среду, структуру. Между системой и подсистемами существует прямая связь. Все подсистемы подчиняются непосредственно ректору ВУЗа. Ему подчиняются напрямую подчиняются руководители всех подсистем. Внешняя среда	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			– государство и министерство образования и науки РФ (образовательная политика, законодательство) научно-исследовательские институты и профессиональные ассоциации (научно-технические факторы), другие ВУЗы (конкуренты). Внутренняя среда - студенты, цели деятельности и образовательные программы, преподаватели. в) Системы и подсистемы - «ВУЗ», «Деканат», «Приемная комиссия» «Бухгалтерия», «Студенческий совет», «Отдел кадров» можно отнести: • по взаимоотношениям со средой - к открытым;	
6.		Работник А в целом знает свое дело хорошо и выполняет его достаточно качественно. Но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник Б каждый раз вызывает его к себе для объяснений и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.	При возникновении конфликтов с руководством из-за ошибок в вашей работе проверьте правильность выполняемых действий. Если вы все делаете правильно, но тем не менее совершаете ошибки, то проанализируйте из состояния «специалист Я» ситуацию в целом для выявления сопутствующих работе обстоятельств, которые вызывают ошибки. Разработайте систему самоконтроля для избегания спешки и перегрузок в работе, научитесь дружески, но твердо пресекать попытки отвлечь вас от прямых	6

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			обязанностей. Подумайте о том, что позитивная оценка вашего труда важна не только для руководителя, но и для вас. С укреплением внутренней дисциплины пройдет напряженность во время труда, вызывающая ошибки, и качество работы повысится.	

[Примеры оценочных средств по каждому типу заданий:

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК-9 <i>способность организовывать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта</i>				
1.	Задание закрытого типа	Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом? 1. Специалисты; 2. Работники; 3. Руководители;	4	1
2.		Организационное планирование осуществляется: 1. Только на высшем уровне управления; 2. На высшем и среднем уровнях управления; 3. На среднем уровне управления; 4. На всех уровнях управления; 5. Определение потребностей подчиненных.	4	1
3.		К средствам мотивации труда не относятся: 1. Вознаграждения; 2. Проведение производственных совещаний; 3. Повышение квалификации персонала; 4. Обеспечение условий для самовыражения;	4	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		5. Объявление благодарности.		
4.	Задание открытого типа	Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственной и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе. Задание. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?	Считает, что проверять работу подчиненных надо тщательно и доверять такое никому нельзя, так как начальник несет ответственность за результаты работы отдела. И чтобы Виктория успевала все делать, сотрудникам нужно не допускать ошибок и раньше сдавать отчеты и расчеты	5–8
5.		В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять	Предлагает руководителю побеседовать с Юлией, чтобы выяснить, что произошло на самом	5–8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться. Задание. Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?	деле, на какие вопросы ей приходилось отвечать и как часто. Попросить ее быть сдержаннее. А также поговорить с Ириной на предмет того, что ей непонятно. Предлагает назначить Ирине наставника, который будет вводить ее в курс дел	
6.		На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может	Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения — к целедостижению. Исполнение решения — финал управленческого	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?	действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта. Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата.	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ПК-11</i> <i>способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</i>				
7.	Задание закрытого типа	Ключевая задача оперативного плана состоит в том, чтобы ... Варианты ответа: а) обеспечить наиболее экономичное использование имеющихся ресурсов б) обеспечить своевременность изменений в) не допустить простоев оборудования г) объединить цели разных уровней управления	в	1
8.		Функция контроля реализуется ... Варианты ответа: а) только линейными руководителями б) всеми членами организации в) только функциональными руководителями г) любым руководителем	б	1
9.		Организация функции планирования зависит от ... Варианты ответа: а) решений руководства б) степени подвижности внешней среды	б	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		в) вида организационной структуры г) особенностей бизнеса		
10.	Задание открытого типа	Организовано мебельное производство, предприниматель пытается выжить на индивидуальных заказах, еле сводит концы с концами. Для доставки готового сырья и фурнитуры используется наёмный транспорт и личный легковой автомобиль. <u>Задача.</u> Как поднять бизнес на более высокие позиции.	1. Продажа личного легкового автомобиля и покупка бывшего в употреблении грузового автомобиля. Газель с установленным газовым оборудованием – исключаются наёмные перевозки, в любое время суток под рукой. 2. Покупка в лизинг нового оборудования более производительного, менее энергозатратного на частично вырученные средства от продажи старого. 3. Стандартизация и унификация произведённой продукции, перевод на ширпотреб. 4. Подбор квалифицированных кадров. 5. Первичный темпинг в предложении продукции. 6. Предложение продукции реально строящимся гостиницам, кафе, магазинам на стадии строительства. Результат – бизнес начал процветать в течение полугода.	5–8
11.		Ольга Ф. уже несколько лет работала в отделе маркетинга. В последнее	Согласен с решением руководителя, но считает, что Ольге	5–8

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		время она стала чувствовать, что неудовлетворенность трудом усиливается и что она готова выполнять более сложную работу. Она поняла, что вполне может занять должность выше, и обратилась к руководителю с просьбой рассмотреть возможность ее повышения. Начальник предложил ей в течение трех месяцев выполнять работу ведущего специалиста вместе со своими обязанностями. Зарплата останется прежней, но ей начислят премию по результатам работы. По истечении трех месяцев будет принято решение о ее повышении. Задание. Оцените предложение руководителя. Какие условия вы бы изменили на месте Ольги?	нужно уточнить критерии оценки результата ее работы, чтобы точно знать, к чему стремиться, а также узнать сроки и размер премии в случае хороших результатов	
12.		Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она	Осуждает действия Инны, говорит, что ей надо во всем признаться руководителю и вернуть все деньги, которые она взяла у поставщика. А начальнику советует тщательнее подбирать персонал на такие должности и не доверять Инне выбирать поставщиков	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ. Задание. Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации?		

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ на занятии	4/5	20	согласно расписанию
2.	Выполнение практического задания	10/6	60	до начала зачетноэкзаменационной сессии в LMS Moodle
Всего			80	-
Блок бонусов				
3.	Посещение занятий			
4.	Своевременное выполнение всех заданий – до начала		10	

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
	зачетноэкзаменационной сессии в LMS Moodle			
Всего			10	-
Дополнительный блок				
5.	Зачет			
Всего			10	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Неготовность к занятию	-4
Пропуск занятия без уважительной причины	-1

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69	3 (удовлетворительно)	
60–64		
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

При реализации дисциплины (модуля) в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Основная литература

1. Менеджмент. Маркетинг. Лидерство: Лучшее за 2015 год [Электронный ресурс] / - М. : Альпина Паблишер, 2017. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961461879.html>
2. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / Вырупаева Т.В., Драганчук Л.С. - Красноярск : СФУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785763834345.html>
3. Теория менеджмента: организационное поведение [Электронный ресурс]: учебное пособие / Киселева М.М. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778229051.html>
4. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник / Межов И.С. - Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785778228023.html>
5. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М. : Дашков и К, 2015. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394014130.html>
6. Философия менеджмента [Электронный ресурс] / Мацусита К. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785961456837.html>

8.2. Дополнительная литература

7. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)
8. Мильнер, Б.З. Теория организации : Рек. М-вом образования РФ в качестве учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 521500 Менеджмент, специальностям 061000 Государственное и муниципальное управление, 061100 Менеджмент организации / Б. З. Мильнер. - 5-е изд. ; перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 720 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-16-002548-0 : 217-00. (количество 8)

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на электронной платформе ООО «БИБЛИОТЕХ»: <https://biblio.asu.edu.ru>.
2. Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». www.studentlibrary.ru. Регистрация с компьютеров АГУ.
3. Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru
4. Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru Интернет-ресурсы <http://www.economy.gov.ru> – Министерство экономического развития Российской Федерации.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для проведения занятий по дисциплине «Менеджмент» имеются лекционные аудитории, аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет. Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).