

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

Т.А. Тризно

«28» августа 2023г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой теории права,  
международного права и сравнительного  
правоведения

А.Н. Харитонова

«28» августа 2023г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»**

Составитель(и)

**Усова Е.В., к.полит.н., доцент кафедры  
теории права, международного права и  
сравнительного правоведения  
42.03.01. РЕКЛАМА И СВЯЗИ С  
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**

Направление подготовки /  
специальность

Направленность (профиль) ОПОП

Квалификация (степень)

**бакалавр**

Форма обучения

**заочная**

Год приёма

**2021**

Курс

**2,3**

Семестр(ы)

**4,5**

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**1.1. Целями освоения дисциплины (модуля) «Основы менеджмента»** формирование у студентов-социологов целостного представления об основах менеджмента, а также достаточного уровня культуры в области управления, позволяющего ориентироваться в проблемах современного общества.

### **Задачи:**

- изучение основ принятия решений, в том числе в условиях неопределенности, кризисной ситуации и риска, основ стратегического управления, основ деловой этики
- изучение основ управления предприятием, что служит базой для практической деятельности будущего руководителя
- ознакомление с основами, методами и принципами управления производством, планирования деятельности фирм в условиях рынка.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

**2.1. Учебная дисциплина (модуль) «Основы менеджмента»** относится к обязательным дисциплинам и осваивается в двух семестрах (четвертом и пятом). Дисциплина «Основы менеджмента» находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи со многими дисциплинами и базируется на следующих из них: основы теории коммуникаций.

**2.2. Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами (модулями):**

### **Знания:**

- основ внутренних коммуникаций

### **Умения:**

- участие в организации внутренних коммуникаций

### **Навыки:**

- организации мероприятий по формированию корпоративной идентичности и корпоративной культуры

**2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):** Репутационный менеджмент.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины (модуля) направлен на формирование элементов следующей(их) компетенции(ий) в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки / специальности:

*[Указываются код(ы) и наименование(ия) формируемой(ых) компетенции(ий):*

- а) универсальной(ых) (УК)*
- б) общепрофессиональных (ОПК)*
- в) профессиональных (ПК)*

Способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий (ПК-1).

Способность применять основные технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта (ПК-3)

Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-6)

**Таблица 1 – Декомпозиция результатов обучения**

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
ПК-1 Способен участвовать в реализации коммуникационных кампаний, проектов и мероприятий	<p><i>ИПК-1.1.1</i> основные понятия линейного менеджмента, процессы и процедуры управления в отделе по рекламе и связям с общественностью, технологии и инструменты для реализации коммуникационных проектов</p> <p><i>ИПК-1.1.2.</i> основы коммуникационной стратегии и ее цели, принципы организации мероприятий и их влияние на достижение целей коммуникационной стратегии.</p> <p><i>ИПК-1.1.3.</i> принципы и цели корпоративной идентичности и культуры.</p>	<p><i>ИПК-1.2.1</i> планировать и координировать работу отдела по рекламе и связям с общественностью, организовывать мероприятия и кампании по продвижению продукции или услуг, анализировать результаты рекламных и PR- кампаний.</p> <p><i>ИПК-1.2.2</i> разрабатывать планы мероприятий на основе поставленных целей коммуникационной стратегии, определять необходимые ресурсы для проведения мероприятий и управлять ими, оценивать эффективность мероприятий и корректировать планы в соответствии с полученными результатами.</p> <p><i>ИПК-1.2.3</i> проводить анализ потребностей сотрудников в области внутренних коммуникаций, создавать и поддерживать позитивный образ компании среди сотрудников.</p>	<p><i>ИПК-1.3.1</i> навыками построения коммуникационных стратегий и тактик, умением работать с рекламными и PR- инструментами, навыками управления проектами.</p> <p><i>ИПК-1.3.2</i> навыками планирования и организации времени, навыками работы с информационными технологиями и социальными сетями для продвижения мероприятий, навыками анализа и оценки эффективности коммуникационных стратегий и мероприятий.</p> <p><i>ИПК-1.3.3</i> навыками работы с информацией и коммуникациями, навыками планирования и организации мероприятий.</p>
ПК-3 Способность применять основные	<i>ИПК-3.1.1</i> приоритетные	<i>ИПК-3.2.1</i> анализировать	<i>ИПК-3.3.1</i> навыком

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
технологии маркетинговых коммуникаций при разработке и реализации коммуникационного продукта	принципы и функции современной маркетингово-коммуникационной деятельности <i>ИПК-3.1.2.</i> методологию количественных и качественных методов, основные способы сбора, обработки, анализа и наглядного представления информации. <i>ИПК-3.1.3.</i> технологии осуществления мониторинга обратной связи с разными целевыми группами.	маркетингово-коммуникационную деятельность организаций <i>ИПК-3.2.2</i> применять количественные и качественные методы анализа, составлять аналитические отчёты, проводить презентацию результатов маркетингового исследования. <i>ИПК-3.2.3</i> осуществлять мониторинг обратной связи с разными целевыми группами.	применения основных маркетинговых инструментов при планировании производства и (или) реализации коммуникационного продукта. <i>ИПК-3.3.2</i> основными алгоритмами анализа на основании имеющихся данных ситуации на рынке продукции, навыками контроля выполнения договора, приёмки результатов маркетингового исследования, необходимого для анализа ситуации на рынке продукции. <i>ИПК-3.3.3</i> навыком осуществления мониторинга обратной связи с разными целевыми группами.
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	<i>ИУК-6.1.1</i> свои ресурсы и их пределы (личностные, ситуативные, временные и т.д.), для успешного выполнения порученной работы <i>ИУК-6.1.2.</i> виды ресурсов (личностных, ситуативных, временных и т. д.) и их пределы, необходимые для успешного	<i>ИУК-6.2.1</i> применять знания о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы <i>ИУК-6.2.2</i> планировать перспективные цели собственной деятельности с учётом условий, средств, личностных	<i>ИУК-6.3.1</i> знаниями о своих ресурсах и их пределах (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы <i>ИУК-6.3.2</i> способностью реализации намеченных целей деятельности с учётом условий, средств, личностных

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
	<p>выполнения порученной работы, а также принципы и методы саморазвития и самообразования <i>ИУК-6.1.3.</i></p> <p>виды ресурсов (личностных, ситуативных, временных и т. д.) и их пределы, необходимые для успешного выполнения порученной работы, а также принципы и методы управления временем <i>ИУК-6.1.4.</i></p> <p>эффективные способы самообучения</p>	<p>возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда <i>ИУК-6.2.3</i></p> <p>критически оценивать эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных целей и задач, планировать свою деятельность с учётом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда <i>ИУК-6.2.4</i></p> <p>планировать свою профессиональную траекторию</p>	<p>возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда <i>ИУК-6.3.3</i></p> <p>навыками критического анализа эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также навыками оптимального управления временем для саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни <i>ИУК-6.3.4</i></p> <p>приёмами оценки и самооценки результатов деятельности по решению профессиональных задач</p>

#### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 7 зачётных(ые) единиц(ы), в том числе 26 часов(а), выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 12 часов(а) – лекции), и 226 часов(а) – 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,
	Р			

		Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	форма промежуточной аттестации [по семестрам]
Тема 1. Методологические основы менеджмента	3	2				38	Дискуссия, практическая работа
Тема 2. Основы Стратегического менеджмента.		2	2			38	Дискуссия, практическая работа
Тема 3. Основы инновационного менеджмента	4	4	2			38	Дискуссия, практическая работа
Итого		8	4			114	зачет
Тема 4. Система управления персоналом. Организационная культура	5	1	4			38	Дискуссия, практическая работа
Тема 5. Кадровый менеджмент: наем персонала, адаптация, организационное обучение, деловая оценка, мотивация поведения		1	4			36	Дискуссия, практическая работа
Тема 6. Командообразование. Управление конфликтами в организации		2	2			38	Дискуссия, практическая работа
Итого		4	10			112	экзамен
<b>Итого</b>		<b>12</b>	<b>14</b>			<b>226</b>	

*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**

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Кол-во часов	Код компетенции			Общее количество компетенций
		ПК 1	ПК 3	УК 6	
Тема 1. Методологические основы менеджмента	40	+	+	+	3
Тема 2. Основы стратегического менеджмента.	42	+	+	+	3
Тема 3. Основы инновационного менеджмента	44	+	+	+	3
Тема 4. Система управления персоналом. Организационная культура	43	+	+	+	3
Тема 5. Кадровый	41	+	+	+	3

менеджмент: наем персонала, адаптация, организационное обучение, деловая оценка, мотивация поведения					
Тема 6. Командообразование. Управление конфликтами в организации	42	+	+	+	3

### Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

#### Тема 1. Методологические основы менеджмента

Введение в область знаний. История развития менеджмента. Функции управления. Понятие организации и организационной структуры.

#### Тема 2. Основы стратегического менеджмента.

Сущность стратегического менеджмента. Анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT- анализ и методика его проведения Цели в системе управления. Динамические функции управления. Time-менеджмент.

#### Тема 3. Основы инновационного менеджмента

Сущность инновационного менеджмента. Контроль в практике управления. Система средств управления. Лидерство.

#### Тема 4. Система управления персоналом. Организационная культура.

Понятие кадровой политики. Характеристика методов управления персоналом: влияние иерархии, культуры и рынка. Характеризуются все подсистемы системы управления персоналом. Организационная культура: понятие, типы организационных культур. Алгоритм диагностики корпоративной культуры. Основные подходы к созданию сильной культуры. Понятие лояльности персонала.

#### Тема 5. Кадровый менеджмент: наем персонала, адаптация, организационное обучение, деловая оценка, мотивация поведения.

Организация процесса найма персонала. Характеристика компетентностного подхода к персоналу. Стресс-интервью. Алгоритм реализации программы адаптации персонала. Оценка эффективности системы адаптации. Методы организационного обучения. Ожидаемые результаты эффективной орг.системы обучения. Задачи и методы оценки эффективности результатов обучения: модель Киркпатрика, дополнения модель по Д.Филлипсу, таксономия Блума. Методы деловой оценки персонала организации. Удержание наиболее ценных сотрудников. Показатель мотивирующего потенциала. Монетарное и немонетарное стимулирование сотрудников в организации.

#### Тема 6. Командообразование. Управление конфликтами в организации.

Конфликты в организации. Организационное поведение. Рекомендации по поведению в конфликтной ситуации. Командообразование: задачи, необходимые условия. Показатели (для анкеты социологического исследования) эффективной и не эффективной работы команды.

### 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 «Основы менеджмента» предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде дискуссий, анализа конкретных ситуаций, кейсов, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

Для обеспечения научно-исследовательской работы предлагается подготовить доклады и презентации. В качестве проверки полученных знаний студенты могут обратиться к решению тестов, а так же предлагаются контрольные вопросы для самопроверки. В процессе изучения данной дисциплины студенты должны использовать ранее полученные знания научной доктрины.

### 5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

**Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся**

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1. Методологические основы менеджмента	38	Подготовка отчета по занятию
Тема 2. Основы стратегического менеджмента.	38	Подготовка отчета по занятию
Тема 3. Основы инновационного менеджмента	38	Подготовка отчета по занятию
Тема 4. Система управления персоналом. Организационная культура	38	Подготовка отчета по занятию
Тема 5. Кадровый менеджмент: наем персонала, адаптация, организационное обучение, деловая оценка, мотивация поведения	36	Подготовка отчета по занятию
Тема 6. Командообразование. Управление конфликтами в организации	38	Подготовка отчета по занятию

Самостоятельная работа обучающихся - вид учебно-познавательной деятельности по освоению основной образовательной программы высшего образования, осуществляемой в определенной системе, при партнерском участии преподавателя в ее планировании и оценке достижения конкретного результата.

#### **Форма самостоятельной работы:**

- аудиторная - может реализовываться при проведении практических занятий, семинаров, выполнении лабораторного практикума; аудиторная самостоятельная работа проводится под контролем преподавателя, у которого в ходе выполнения задания можно получить консультацию.

- внеаудиторная - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа обучающихся по формированию общекультурных и профессиональных компетенций, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

#### **Цели самостоятельной работы:**

- формирование навыков самообразования, развитие познавательных и творческих способностей личности как основополагающего компонента компетентности выпускника;
- формирование научно-исследовательских компетенций студента, способности к осуществлению самостоятельных научных проектов.

#### **Задачи самостоятельной работы:**

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование навыков работы со справочной литературой;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

#### **Виды самостоятельных работ:**

- **репродуктивная** - самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов) дисциплины (с использованием учебника, первоисточника, дополнительной литературы: подготовка тезисов, выписок, конспектирование учебной и научной литературы; составление таблиц и логических схем для систематизации учебного материала; графическое изображение структуры текста; работа со словарями и справочниками; работа с нормативными документами; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Internet; подготовка к аудиторным занятиям, деловым играм и тематическим дискуссиям; заучивание и запоминание, ответы на вопросы для самопроверки; повторение учебного материала и т.д.

- **поисково-аналитическая и практическая:** аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование, контент-анализ, составление резюме и др.); подготовка сообщений, докладов, выступлений на семинарских и практических занятиях; поиск литературы и других информационных источников; составление библиографии по заданной теме: подготовка аналитических обзоров, справок; выполнение контрольных работ; выполнение упражнений; решение ситуационных; практических/профессиональных задач; моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности и т.д.

- **творческая (научно-исследовательская):** написание научных статей и докладов; участие в научно-исследовательской работе, в разработке проектов, направленных на решение практических задач; участие в конференциях, олимпиадах, конкурсах, выполнение курсовых работ, специальных творческих заданий, написание эссе по проблемным вопросам, написание квалификационной работы и т.д.

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

#### **Методические рекомендации при написании реферата**

Написание рефератов является одной из форм самостоятельной работы студентов и направлено на организацию и повышение уровня самостоятельной работы студентов, а также на усиление контроля за этой работой.

Целью написания рефератов является привитие студентам навыков самостоятельной работы над литературными и законодательными источниками с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

В отличие от теоретических семинаров, при проведении которых студент приобретает, в частности, навыки высказывания своих суждений и изложения мнений других авторов в устной форме, написание рефератов даст ему навыки лучше делать то же самое, но уже в письменной форме, в хорошем стиле.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы):

- научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием. В зависимости от изучаемой темы, состава и уровня подготовки студентов тема реферата может быть одной для всех студентов или таких тем может быть несколько, и они распределяются между студентами учебной группы.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» как студентов данной учебной группы, так и с привлечением студентов других факультетов и специальностей. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы в более расширенном формате, в частности, на круглом столе и конференции.

- обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.), как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме (разделу) курса корпоративного права. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;

2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах либо в сборниках.

Темы рефератов определяются как преподавателем, так и студентом самостоятельно в соответствии с темами Программы курса и согласовывается с преподавателем. При написании студентами научно-проблемных рефератов им, как правило, должна быть рекомендована преподавателем и литература, подлежащая изучению.

Основой для подготовки реферата служат, прежде всего, учебные пособия, монографии, периодические издания (журналы, газеты, вестники) посвященные непосредственно различным институтам гражданского права. Для их подборки студент может обратиться с целью согласования как непосредственно к преподавателю, так и к списку рекомендуемой по курсу литературы. Кроме того, слушателям рекомендуется предпринять самостоятельные поиски (в том числе с использованием Интернет ресурсов) соответствующих источников для написания рефератов.

Для положительной оценки реферата требуется, чтобы работа показывала самостоятельность студента в подготовке исследования / в изложении материала, аккуратность в проведении анализа, достаточный объем изученной специальной литературы.

#### **Методические указания по написанию эссе**

Эссе – это творческая работа небольшого объема и свободной композиции, выражающая индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующая на исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает субъективно окрашенное изложение мысли, позиции и может иметь научный или публицистический характер. Эссестический стиль отличает образность и установка на разговорную интонацию и лексику.

Жанр эссе предполагает не только написание текста, но и устное выступление с ним на семинарском занятии. При этом оценивается как содержание эссе, так и стиль его преподнесения.

В случае, если по каким-то причинам выступить на семинаре не удалось, эссе должно быть сдано в письменном виде преподавателю, ведущему семинарские занятия. В этом случае рекомендуемый объем эссе – 5-7 страниц.

Ниже предлагаются некоторые темы для эссе, однако, студент вправе выбрать тему для эссе самостоятельно, согласовав ее с преподавателем.

## **6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

### 6.1. Образовательные технологии

**Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий**

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Методологические основы менеджмента	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 2. Основы стратегического менеджмента.	<i>Лекция-диалог</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 3. Основы инновационного менеджмента	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 4. Система управления персоналом. Организационная культура	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 5. Кадровый менеджмент: найм персонала, адаптация, организационное обучение, деловая оценка, мотивация поведения	<i>Лекция-диалог</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>
Тема 6. Командообразование. Управление конфликтами в организации	<i>Обзорная лекция</i>	<i>Дискуссия, практическая работа</i>	<i>Не предусмотрено</i>

### 6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы по дисциплине используются:

- использование возможностей Интернета в учебном процессе (рассылка заданий, предоставление выполненных работ, ответы на вопросы, ознакомление учащихся с оценками и т.д.);
- использование электронных учебников и различных сайтов (например, электронные библиотеки, журналы 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) 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 (или системы управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров]

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

#### 6.3.1. Программное обеспечение

##### Перечень программного обеспечения

## на 2023–2024 учебный год

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
Notepad++	Текстовый редактор
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер
VLC Player	Медиапроигрыватель
WinDjView	Программа для просмотра файлов в формате DJV и DjVu

### 6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

#### Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем на 2023–2024 учебный год

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
<p>Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»  <a href="http://dlib.eastview.com">http://dlib.eastview.com</a>  <i>Имя пользователя: AstrGU</i>  <i>Пароль: AstrGU</i></p>
<p>Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов  <a href="http://www.polpred.com">www.polpred.com</a></p>
<p>Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем»  <a href="https://library.asu.edu.ru/catalog/">https://library.asu.edu.ru/catalog/</a></p>
<p>Электронный каталог «Научные журналы АГУ»  <a href="https://journal.asu.edu.ru/">https://journal.asu.edu.ru/</a></p>
<p>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.</p>

<i>Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем</i>
<a href="http://mars.arbicon.ru">http://mars.arbicon.ru</a>
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. <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>

## **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) «Технические средства массовой коммуникации» 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**

Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции (компетенций)	Наименование оценочного средства
Тема 1. Методологические основы менеджмента	ПК-1, ПК-3, УК-6	1. Вопросы для собеседования. 2. Практические задания
Тема 2. Основы стратегического менеджмента.	ПК-1, ПК-3, УК-6	1. Вопросы для собеседования. 2. Практические задания
Тема 3. Основы инновационного менеджмента	ПК-1, ПК-3, УК-6	1. Вопросы для собеседования. 2. Практические задания
Тема 4. Система управления персоналом. Организационная культура	ПК-1, ПК-3, УК-6	1. Вопросы для собеседования.
Тема 5. Кадровый менеджмент: наем персонала, адаптация, организационное обучение, деловая оценка, мотивация поведения	ПК-1, ПК-3, УК-6	2. Практические задания
Тема 6. Командообразование. Управление конфликтами в организации	ПК-1, ПК-3, УК-6	1. Вопросы для собеседования.

## 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 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. Методологические основы менеджмента

#### Вопросы для обсуждения

1. Понятие менеджмента.
2. Функции, принципы и методы управления.
3. Методологические основы менеджмента.
4. Менеджмент как теория и практика управления.
5. Формирование научного менеджмента.

6. Соотношение понятий "менеджмент" и "управление". Многоаспектность содержания менеджмента.
7. Уровни менеджмента. Классификация методов управления.
8. Особенности экономических, административных и социально-психологических методов управления.
9. Этапы развития менеджмента.
10. Исторические условия развития менеджмента.
11. Формирование элементарных основ, форм и приемов управления в древности.
12. Промышленная революция в Англии в XVIII веке и ее роль в формировании научного менеджмента. Появление профессиональных менеджеров и их отделение от класса собственников.
13. Сущность, достижения и особенности основных школ менеджмента.
14. Школа научного управления, исторические рамки, главные представители.
15. Административная школа, исторические рамки, главные представители.
16. Школа человеческих отношений, исторические рамки, главные представители.
17. Теория социальных систем, количественный подход к управлению.
18. Развитие управленческих идей в России.
19. Особенности американской, японской, европейской модели управления.

### **Практические задания:**

**Задание 1.** Рассмотрите процесс менеджмента на примере конкретной или вымышленной организации.

**Задание 2.** Найдите реальную историю из профессиональной жизни менеджеров интересующей вас организации и специальности. Например, на сайте <https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/> опубликованы истории, описывающие один день из жизни менеджеров различного звена и сферы деятельности. Укажите источник статьи, имя менеджера. Ответьте на вопрос: «Какие роли по классификации Минцберга выполняет данный менеджер?» (обоснуйте свой ответ примерами из статьи). Сделайте вывод, какие роли в большей мере выполняются данным менеджером и с чем это связано. Соответствуют ли, на ваш взгляд, роли, выполняемые данным менеджером, его должности? Если «нет», то обоснуйте ответ и дайте свои рекомендации данному менеджеру.

**Задание 3.** Проверьте, насколько правильными являются приводимые ниже (верные/неверные) положения. Ознакомьтесь с каждым положением и решите, всегда ли они верны, верны ли они по большей части, всегда ли они ошибочны или ошибочны по большей части.

Отвечайте как можно быстрее, но не гадайте – лучше оставьте вопрос открытым. После выполнения задания преподаватель даст оценку Вашим знаниям в области общего менеджмента в начале изучения курса.

1. Удовлетворенные работники более производительны, чем неудовлетворенные.
2. Бюрократия неэффективна и представляет плохой вариант построения организации.
3. Работники должны участвовать в принятии решений, которые их касаются.
4. Работники желают получить интересную работу.
5. Сплоченные коллективы более производительны, чем разобщенные.
6. Эффективные лидеры более нацелены на людей, чем на производственные задачи.
7. Сплоченные коллективы принимают более правильные решения, чем группы, раздираемые конфликтом.
8. Обещание выдать работникам сторублевую премию должно их осчастливить.
9. Деловые коммуникации на фирме более действенны, если сотрудники вольны общаться со всеми, с кем пожелают.
10. Организации станут более эффективны, если они ликвидируют правила и предоставят работникам больше свободы.

Напишите короткое объяснение данных ответов.

**Задание 4.** Проанализируйте ситуацию «Действие законов организации».

Пример анализа действия законов организации рассмотрим на основе становления и развития компании *Sony*.

Несколько человек объединились в организацию с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления сокровенных желаний (оригинальными способами производить новейшие техномки товары), чтобы приносить пользу обществу. Совместный труд коллектива маленькой неизвестной компании, работающей в примитивных условиях (1946 г.), позволил изготовить им техногенный продукт высокого качества. В дальнейшем компания-новатор под руководством Акио Мориты развивает уже известные технические идеи и создает новые перспективные товары, отличающиеся высоким уровнем качества.

Постановка главной и понятной всем (вплоть до рядового рабочего) цели позволила сплотить персонал фирмы в коллектив единомышленников. В фирме складывалась атмосфера всеобщей настроенности на решение центральной задачи, на достижение главной цели, которой здесь было подчинено все. Без имитации структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании крупные проекты *Sony* было бы сложно осуществить. Путем прямого выделения подразделений, обладающих широкой самостоятельностью, *Sony* получила шанс с большей степенью гибкости реагировать на изменения, адаптироваться к ситуации и оставлять конкурентов далеко позади. Примером такого рода может служить выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона.

Деятельность фирмы прошла путь от мелкого предприятия, страдавшего от нехватки финансовых ресурсов, не имевшего привлекательных товаров и постоянно опасавшегося вытеснения с рынка более мощным конкурентом, до гигантской компании, действующей практически во всех странах мира. Тенденциям к бюрократизации, отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией менеджеры противопоставляют целую серию приемов антибюрократического управления и организационных изменений.

Структурные преобразования в *Sony* проходили путем создания филиалов, совместных предприятий в разных странах. Вместе с тем компания стремилась к обеспечению структурной устойчивости через укрепление наиболее слабо организованного звена. Такова логика действия законов организации, направленная на обеспечение организованности и устойчивости системы.

Знали ли А. Морита и управляющие компании *Sony* механизм действия законов организации? Были ли их действия и решения продиктованы в соответствии с учетом действия этих законов? Трудно ответить на эти вопросы. Бесспорно, что законы организации являются объективными законами. Независимо от знания и желания руководства компании учитывать действие этих законов в своих решениях законы организации работают и направлены на обеспечение организованности и упорядоченности окружающего нас мира.

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

Действие каких законов организации Вы обнаружили на примере конкретной ситуации? Назовите и охарактеризуйте их. Найдите подтверждение в тексте.

**Задание 5.** В американской компании «Уэлкомбэрроуз» разработаны «Десять заповедей для управляющего»: 1) честность; 2) этичность; 3) уважение к личности; 4) способность работать в коллективе; 5) приверженность к исследованию; 6) новаторство; 7) качество работы; 8) приспособляемость; 9) чувство гражданства; 10) эффективность.

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

1. Согласны ли вы с этими «заповедями»? Что показалось вам спорным?
2. Насколько «Десять заповедей...» соответствуют особенностям российского менталитета?
3. Имеются ли отличия от американского восприятия специфики работы менеджера?
4. Попробуйте продолжить перечень и объясните свою позицию.

**Задание 6.** Проанализируйте ситуацию

По данным Центра социологических исследований МГУ, 90,5 % граждан России считают, что природные ресурсы, а также предприятия топливно-энергетического комплекса, металлургии и военно-промышленного комплекса должны находиться исключительно в государственной собственности. Кроме того, 76 % граждан высказываются против продажи земли.

Социальные проблемы граждане также хотели бы доверить государству. Так, более 80 % населения страны полагают, что медицинское обслуживание и лекарства должны быть бесплатными, 75 % считают, что власти должны защищать население от экономических трудностей, 97 % настаивают на том, что о пенсионерах и инвалидах должно заботиться государство. Только 5 % населения придерживаются мнения, что за свое образование граждане должны платить самостоятельно. В настоящее время людей, в том числе молодых, считающих, что государство им «все должно», больше, чем пять лет назад. В то же время 90 % населения полагают, что могут высказывать то, о чем думают: 82 % – что могут вступать в любые организации; 85 % – что могут свободно путешествовать.

Распространена следующая точка зрения: «Мне, конечно, создали условия, в которых я многого могу достичь; моя жизнь стала лучше, но она зависит не от меня».

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

1) Насколько эти данные в целом отражают ситуацию с трудовыми ресурсами в России?

2) Как в этих условиях российскому менеджеру организовать эффективную работу своего предприятия?

**Задание 7.** Проанализируйте ситуацию «ООО Мегapolis»

«ООО Мегapolis» создано в феврале 2012 г. как производственная компания. Миссия компании: создание чувства гармоничного ритма жизни в искусственной среде обитания. Слоган: «аэродинамичная мебель – от концепта до воплощения».

Среди ключевых факторов успеха – наличие сырьевой базы (материалы поступают от торговой компании холдинга) и склада, что, в свою очередь, позволяет, например, заказ на шкаф-купе выполнять за три дня. Доставка товара и комплектующих осуществляется собственным транспортом.

Сложности: отсутствие стратегии развития молодой компании и неверные управленческие решения привели к тому, что прибыльный бизнес отяготили такие расходы, как несвоевременное открытие мебельного салона и дополнительного офиса. Трудности при наличии хорошей клиентской базы: малые производственные площади, пере-бои с поставками комплектующих, отсутствие четкой рекламной компании и управленца-профессионала в области мебельного производства. Если принять качество мебели таких компаний, как *MrDoors*, *Stanly* и «Командор» за 100 %, то при конкурентной цене мебели, качество составляет 60 %.

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

Какие управленческие решения позволят перспективной фирме выйти на уникальный сектор рынка (неконкурирующее развитие), который находится на стыке разных бизнесов? Например: «аэродинамичная мебель», художественно оформленная мебель и т. д.

**Задание 8.** Проанализируйте ситуацию

ЗАО «Развлекалочка» расположено в старинном двухэтажном особняке в центре города на условиях заключенного в 2010 г. договора долгосрочной аренды. На первом этаже – кафе «Поворкуем» и дискотека «Андрей + Галочка»; на втором этаже – салон красоты, швейное ателье и небольшой торговый центр; принадлежащие акционерному обществу. 11 лет назад здание пустовало: крыша зияла дырами, стены обросли грибком, паркет разорван, оконные рамы разбиты, дверные проемы заколочены, и никто не хотел его арендовать. Вместе с тем, это здание приглянулось инженеру-строителю Жмурику – директору ЗАО и он вложил в него деньги – провел новую систему инженерных коммуникаций, отремонтировал все помещения, обновил крышу и облагородил прилегающую территорию. Сегодня это одно

из самых красивых зданий города: есть фонтан, вместо асфальта на тротуаре выложена ажурная плитка.

Естественно, у ряда предпринимателей, близких к мэрии, появились вопросы – с чего это какой-то безвестный Жмурик находится в таких прекрасных условиях? Появилось много желающих прибрать это здание, и каждый со своим проектом его использования. В их число затесался известный предприниматель Хапугин, слывший дружкой с мэром, начавшейся с того, что сидели рядом на горшках в детском саду.

*Вопросы для обсуждения ситуации.*

Какова вероятность, что предприятие Жмурика сможет и дальше спокойно работать? Разработайте возможные варианты событий.

## **Тема 2. Основы стратегического менеджмента.**

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Финансовое планирование. Перспективное планирование. Стратегическое планирование.
3. Школы стратегического менеджмента по Г. Минцбергу.
4. Глобальные тенденции развития стратегического управления.
5. Особенности формирования стратегического менеджмента в Российской Федерации.
6. Современные проблемы развития науки стратегического управления.
7. Роль и место стратегического менеджмента в экономической науке и хозяйственной практике.
8. Важнейшие понятия и определения стратегического менеджмента. Стратегический анализ. Стратегический выбор.
9. Сущность и критерии стратегических целей организации.
10. Иерархия целей.
12. Целеполагание и критерии выбора стратегических целей.

### **Практические задания:**

Задание 1.

Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Задание 2.

Кейс «Как привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов в турагентство?» Туристическая компания «Т» существует на рынке 3 года и имеет лицензию на туроператорскую деятельность. Генеральный директор фирмы - ее владелец, работающий на туристическом рынке более 10 лет и являющийся признанным авторитетом в отрасли. Фирма специализируется на: индивидуальных путешествиях; деловом туризме (бизнес туризме); лечении за рубежом. Помимо этого осуществляется продажа авиабилетов и групповых туров. Специализации по странам нет (это объясняется организацией индивидуальных туров, где клиенту предоставляются туры в любом направлении и дополнительные услуги - от сопровождения до аренды яхт и островов). Офис продаж - один, расположен удобно, в центре Москвы. Штат небольшой, но очень профессиональный. Основным преимуществом являются: - индивидуальный подход к каждому клиенту, который невозможен в крупных компаниях; - профессионализм и наработанные связи. Конкуренция на туристическом рынке высока, зачастую предложение превышает спрос. Лучше всего себя чувствуют фирмы, занимающиеся недорогими массовыми направлениями. Индивидуальным туризмом занимаются всего несколько фирм, но их преимущество в том, что они вышли на рынок лет на 5 раньше и успели наработать клиентскую базу. Деловой туризм является перспективным направлением. Услуги по лечению за рубежом на российском рынке

практически неразвиты. Особенности рекламы в отрасли: - популярная и наиболее эффективная рекламная площадка - еженедельник «Туризм и Отдых» (разделен на разделы по странам, поэтому рекламировать универсального туроператора в каждом разделе - дорого); - многие небольшие турфирмы размещают контекстную рекламу в поисковиках; - в среднем турфирма тратит на рекламу в месяц до \$1 тыс. Рекламная политика турфирмы «Т»: - до 90% затрат приходится на контекстную рекламу; - акцент - на продвижение компании в сети интернет (оптимизация и модернизация сайта и т.п.); - рекламный бюджет - до \$5 тыс. в месяц; - фирма планирует разместить яркую наружную рекламу (нужно учитывать, что вокруг офиса располагается порядка 10 других туристических фирм); - фирма готова рассмотреть варианты кросс-акций с предприятиями других отраслей. В настоящее время достаточно большая часть клиентов, обращающихся в компанию, ищут дешевые туры и направления. Турфирма «Т» хочет довести долю VIP-клиентов минимум до 70% и активно развивать направление делового туризма. При этом резко отказаться от клиентов среднего достатка компания не готова, так как рискует остаться без прибыли (пусть и небольшой, но гарантированной). Рекламный бюджет желательно оставить на прежнем уровне. Компания готова рассмотреть такой метод продвижения как PR, сарафанное радио и вирусный маркетинг.

Вопросы и задания к кейсу: Как без высоких капиталовложений поднять доверие и привлечь обеспеченных индивидуальных и корпоративных клиентов?

Задание 3. Постройте модель дерева целей организации, взяв за основу любой критерий группировки целей, который вы считаете наиболее приемлемым для решения проблемы формулирования стратегии организации, например содержание целей, организационную стратегию, функциональные подсистемы. Результат представьте в виде рисунка или таблицы, выделив столбцы целей разного уровня.

Задание 4. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам: Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия? Какие цели преобладают (внутренние или внешние)? Каков горизонт планирования? Как осуществляется обновление продукции? Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции. Охарактеризуйте производственный процесс. Какой преобладающий тип структуры управления? Оцените другие возможные параметры.

### **Тема 3. Основы инновационного менеджмента**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какие функции субъекта инновационного вам известны? В чем специфические особенности этих функций?
2. Что является объектом управления инновационного менеджмента?
3. Охарактеризуйте основные группы субъектов инновационного процесса.
4. Охарактеризуйте основные этапы в развитии инновационного менеджмента. Какова специфика современного этапа развития инновационного менеджмента?
5. Назовите основные формы инновационного процесса, приведите примеры.

#### ***Практические задания***

1. Сравните существующие определения инновационной деятельности, выделите качественный признак. Предложите свое определение инновационной деятельности, исходя из понятия инновации.
2. Сравните научные и юридические определения инновационной деятельности, фундаментальных и прикладных исследований, научно-технической деятельности.
3. Составьте схему инновационной деятельности из понятий, предлагаемых в законе.
4. Приведите примеры результатов а) фундаментальных исследований, б) прикладных исследований?
5. Охарактеризуйте виды деятельности, входящие в понятие разработок.
6. Как расшифровывается аббревиатура «НИОКР»?

7. Сравните экономическое и правовое содержание инновационной деятельности.

8. Перечислите основные компоненты инновационной деятельности. Раскройте логические связи между этими компонентами.

9. Какие виды отношений в рамках инновационной деятельности являются предметом правового регулирования?

10. Какие существуют проблемы законодательной регламентации инновационной деятельности?

11. Составьте в виде схемы собственную модель развития организации. Соотнесите фазы развития организации с динамикой ее инновационной активности. Проанализируйте а) свою модель и б) теории развития организаций (см. ниже) по следующему алгоритму:

1. Найти основание классификации стадий развития организации (в ряде примеров имеет место множественность и нечеткость критериев);

2. Определить, к какому типу относится модель (структурная, динамическая либо факторная);

3. Предположить, в какой мере анализируемая модель подходит для интерпретации инновационного процесса;

4. Указать, если возможно, каким образом происходят переходы от одной стадии к другой;

5. Отметить, учтены ли в анализируемой модели стадии раннего развития и прекращения существования организации;

6. Отметить, учтена ли в модели скорость изменений;

7. Представить модель схематически.

Примечание: ответы даются только на те вопросы, информация по которым содержится в кратких описаниях теорий.

А. Даун: “Движущие силы роста” (1967). Это одна из самых ранних моделей, возникшая на примере правительственных комитетов. После описания четырех различных путей возникновения комитетов, Даунс предложил три основных стадии роста и развития организаций. Первая стадия - борьба за автономию - возникает до формального рождения или сразу же после него. Она характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения “порога выживания”. Вторая стадия - стремительного роста - включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность. Последняя стадия - замедления - характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур. Кратко, эта модель представляет развитие правительственных организаций от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, и затем к формализации и контролю.

Г. Липпитт и У. Шмидт: “Управленческое участие” (1967). Разработали одну из первых моделей жизненных циклов организации, работающей в частном секторе. Они предложили, что корпорации проходят три стадии в развитии: рождение - создание управленческих систем и достижение жизнеспособности; юность - развитие устойчивости и репутации; и зрелость - достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях работы. Эта модель описывает шесть основных задач управления, которые изменяются от стадии к стадии.

Б. Скотт: “Стратегия и структура” (1971). Эта модель описывает три отдельных типа организаций, которые следуют в исторической последовательности. Скотт утверждает, что фирмы развиваются от неформальной (как он это называет - “шоу одного человека”) до формализованной бюрократии, и затем до разнообразных промышленных конгломератов.

Л. Грейнер: “Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции” (1972). Основная предпосылка создания этой теории состоит в том, что будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами. В доказательство этому Л. Грейнер опирается на теорию европейских психологов о том, что поведение определяется предыдущими событиями, а не будущим. Переноса эту аналогию на организационное развитие, он обсуждает ряд стадий, через которые должны пройти

развивающиеся компании. Таким образом, жизнь организации состоит в продвижении компании через стадии, где каждый эволюционный период создает его собственную революцию. Революция – бурный период в развитии организации, требующий серьезного пересмотра методов управления. Путь организации из одной стадии своего развития к следующей лежит через преодоление соответствующего кризиса данного переходного периода.

У. Торберт: “Ментальность членов организации” (1974). В этой модели организационное развитие тесно связано с развитием чувства общности персонала. Развитие происходит от индивидуальности и диффузности групп к чувству принадлежности и причастности к коллективу. При этом не уточняются механизмы развития.

Ф.Лиден: “Функциональные проблемы” (1975). На стадиях своего развития организации имеют различные функциональные проблемы – проблема адаптации к окружающей среде, приобретение ресурсов, достижение целей и поддержка образцов поведения. Первое, на чем фокусируется новая организация, по мнению Лидена, это адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. В основном это достигается через инновации. Второе - это приобретение ресурсов и развитие методов работы процедур. В третьих, придается особое значение постановке целей и получению прибыли. На четвертой стадии придается значение поддержанию поведенческих паттернов и институализации структур.

Д.Кац и Р.Кан: “Организационная структура” (1978). Указанные исследователи строят свою модель развития организаций на тщательной разработке организационной структуры, в соответствии с этим они предлагают три основных стадии развития – стадия простых систем, устойчивая стадия организации и стадия разработки структур. После выхода этой работы, социальные организации стали рассматривать как “открытые” системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Главные предпосылки успеха организации отыскиваются не внутри, а вне ее. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, выполняет функцию методологического принципа организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации.

И. Адизес: “Теория жизненных циклов организации” (1979). Эта модель является эволюционно-телеологической моделью организационного развития, рассматривающая указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма. Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий). В концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы. Данная теория концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости). В процессе роста любая компания сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории: 1) так называемые болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании и которых трудно избежать; 2) организационные патологии, или трудности, которые могут относиться на определенных этапах развития компании к болезням роста, но, не будучи преодолены, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно компания уже не может. При правильной стратегии и тактике развития организации она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго. В наличии этой принципиальной возможности - основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма.

Дж. Кимберли: “Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой” (1979). Изучение создания и развития медицинских школ позволило Кимберли создать принципиально отличающуюся модель развития организаций. Он утверждает, что первая распознаваемая стадия возникает еще до фактического создания организации. На этой стадии происходит выстраивание ресурсов и формирование будущей

идеологии. Все это приводит к переходу на вторую стадию развития, включающую выбор “главных схем перемещения”, найм персонала. Третья стадия включает формирование организационной идентичности. На четвертой стадии правила становятся более ригидными, структура - формализованной, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды

#### Тема 4. Система управления персоналом. Организационная культура.

##### Вопросы для обсуждения

1. Существуют методы изучения организационной культуры?
2. Какие из них, по вашему мнению, являются более эффективными и почему?
3. Можно ли получить достаточно полную информацию об организационной культуре учреждения, используя на практике только косвенный метод, например, подбор пословиц и поговорок?
4. Какие комбинации методов можно использовать, чтобы получить наиболее полную информацию о сложившейся организационной культуре учреждения?
5. Всегда ли изучение сложившейся организационной культуры является предпосылкой ее успешного изменения?
6. Насколько важно руководителю знать состояние организационной культуры в организации? Аргументируйте свой ответ.
7. Какие меры может принять руководитель, зная информацию о сложившейся в учреждении организационной культуре?
8. Какие причины лежат в основе необходимости учета факторов организационной культуры в деятельности руководителя?
9. Какие изменения могут ожидать нас в ближайшем будущем при реформировании системы образования, как это может отразиться на организационной культуре?
10. Сможет ли организационная культура как один из рычагов управленческой деятельности занять достойное место при реформировании системы образования, намечаемом Правительством РФ?

##### Практические задания:

###### Задание 1.

Ознакомьтесь с представленными ниже организационными структурами управления организацией.

Выберите один из типов организационной структуры управления для своей организации, обосновав свой выбор (преимущества и недостатки).

Составьте конкретную схему организационной структуры управления для своей организации.

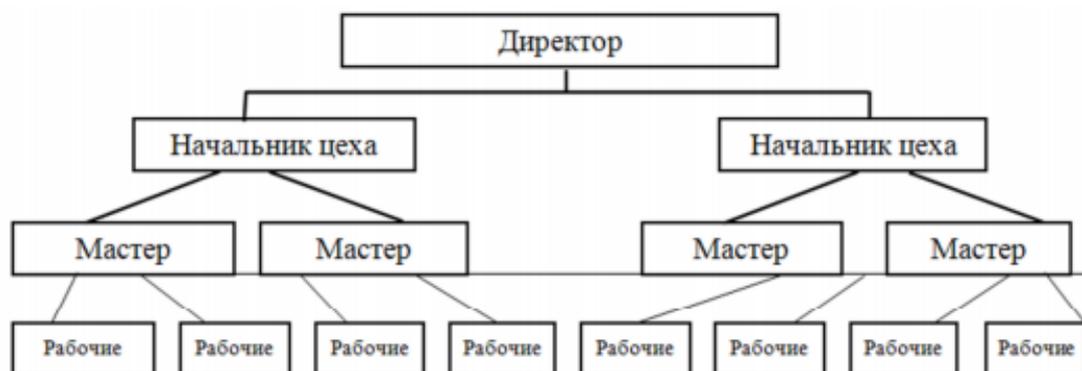


Рис.1. Линейный тип организационной структуры

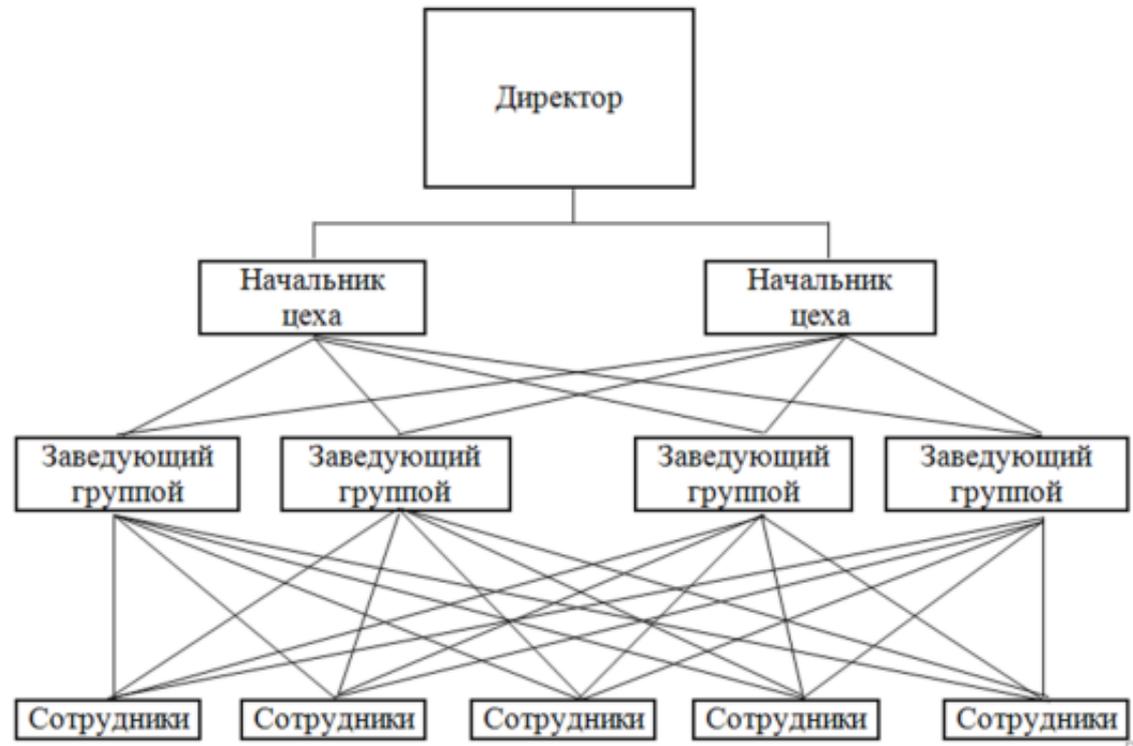


Рис.2. Функциональный тип организационной структуры



Рис.3. Линейно-функциональный тип организационной структуры



Рис.4. «Шахтная» структура



Рис.5. Штабной тип организационной структуры



Рис.6. Линейно-штабная организационная структура

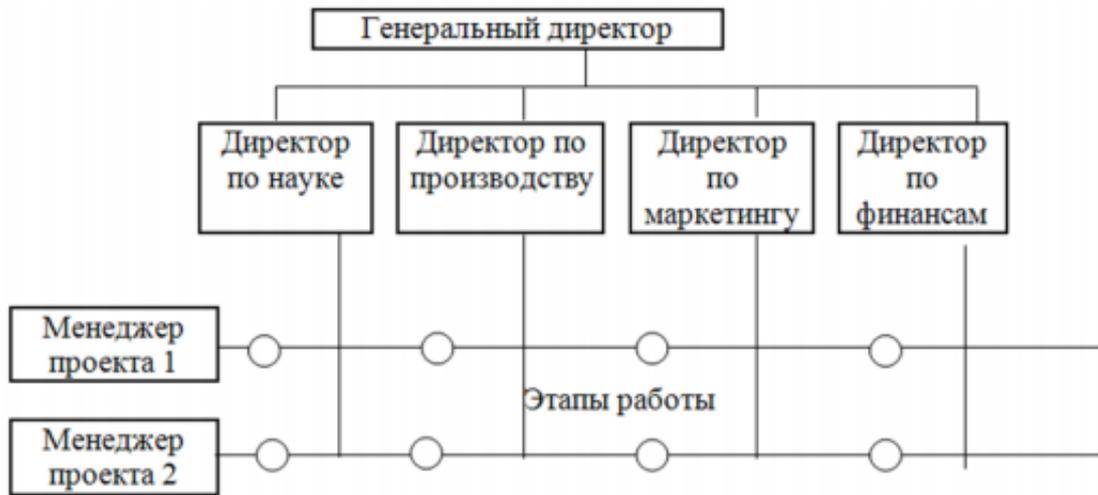


Рис. 7. Матричный тип организационной структуры

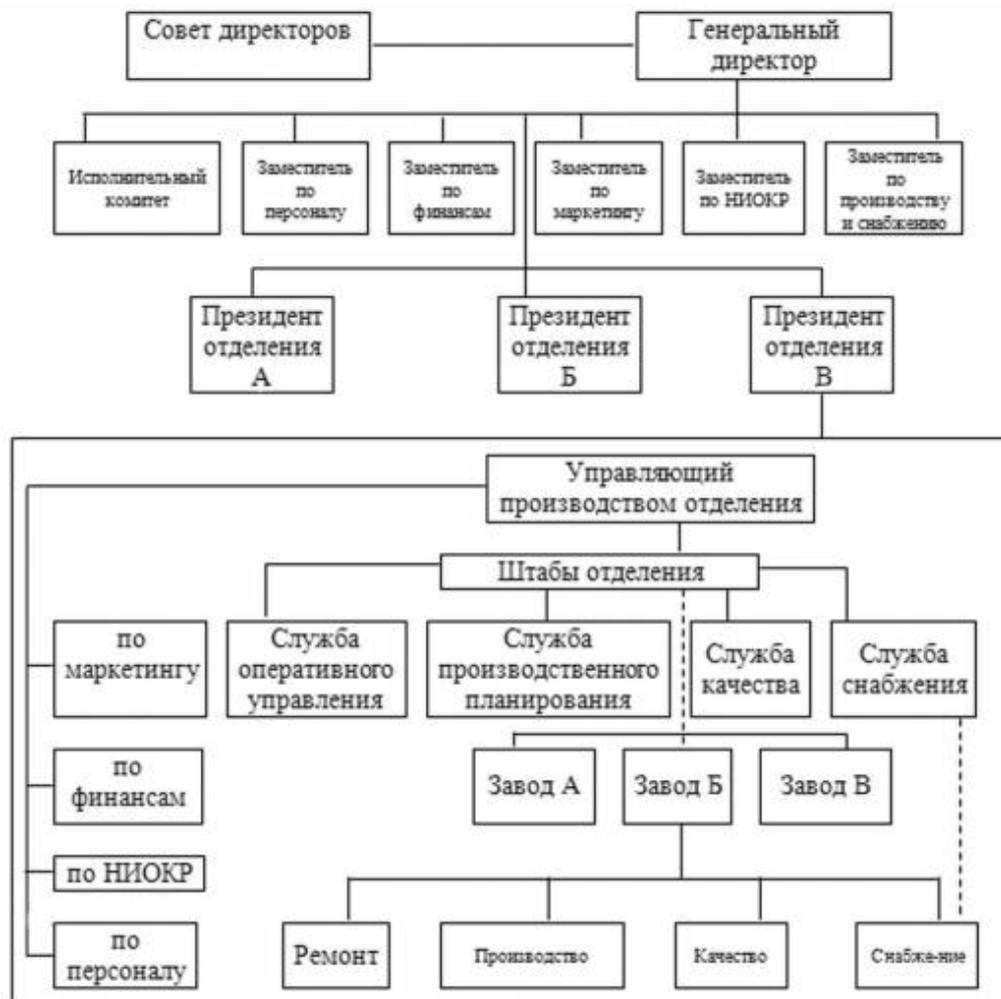


Рис. 8. Дивизиональная структура управления

## Задание 2.

Ответьте на поставленные вопросы:

1. Раскройте сущность понятия «управление».
2. На каких принципах строится управление системой образования?

Раскройте сущность всех принципов.

3. Назовите основные признаки государственного управления образованием.
4. Перечислите основные функции управленческой деятельности.
5. Как классифицируют методы управления?

**Тема 5. Кадровый менеджмент: наем персонала, адаптация, организационное обучение, деловая оценка, мотивация поведения.**

**Вопросы для обсуждения:**

1. Организация процесса найма персонала.
2. Характеристика компетентностного подхода к персоналу.
3. Стресс-интервью.
4. Алгоритм реализации программы адаптации персонала.
5. Оценка эффективности системы адаптации.
6. Методы организационного обучения.
7. Ожидаемые результаты эффективной орг.системы обучения.
8. Задачи и методы оценки эффективности результатов обучения: модель Киркпатрика, дополнения модель по Д.Филлипсу, таксономия Блума.
9. Методы деловой оценки персонала организации.
10. Удержание наиболее ценных сотрудников.
11. Показатель мотивирующего потенциала.
12. Монетарное и немонетарное стимулирование сотрудников в организации.

***Практические задания:***

Задание 1.

*Инструменты мотивации рабочих.*

*Характеристика организации*

Структура - управление и все административные службы находятся в одном здании в крупном городе Ленинградской области. Основной заказчик организации территориально находится в непосредственной близости от предприятия. Также имеются две строительные площадки в регионах. Профиль деятельности – строительно-монтажная организация, субподрядчик, одно из предприятий холдинга.

Общая численность персонала – около 500 человек. Срок работы организации – СМУ существует с советских времен. За последние 10 лет значительно изменилась система управления.

*Общая ситуация*

Вы – заместитель генерального директора по работе с персоналом. Вступили в должность неделю назад. До вашего прихода в организацию этой позиции в ней не было. Вас пригласил вице-президент холдинга (не работающий непосредственно на данном предприятии).

Из беседы с генеральным директором вы узнали:

1. Основной костяк сотрудников работает на предприятии от 15 до 25 лет и не собирается уходить в силу возраста и привычки. Это высокопрофессиональные рабочие кадры, имеющие уникальный опыт.

2. Текучесть кадров наблюдается, скорее, среди молодых специалистов: они приходят после института, получают опыт, а потом уезжают в Петербург на строительство супермаркетов, где платят вдвое больше, чем в СМУ.

3. В организации существует система обучения молодых рабочих (есть собственный учебный полигон, соблюдаются традиции наставничества).

4. С советских времен на предприятии ведется культурно-массовая работа (соревнования, туристские слеты, праздники и др.). Из ваших личных наблюдений за первую неделю работы:

1. В коллективе здоровый социально-психологический климат (доброжелательные, доверительные отношения, сплоченность, отзывчивость, готовность помочь).

2. Линейные руководители не знают современных систем мотивации и стимулирования, в управлении используют единственный стиль - подчеркивают ошибки подчиненных, а не их достижения.

3. Бригадиры распределяют задания по принципу «грузить на того, кто везет», за переработки никакой дополнительной оплаты не предусмотрено.

4. В целом коллектив очень инертен. Изменения и нововведения встречают сопротивление со стороны руководителей и сотрудников.

5. Высокая централизация управления, большинство оперативных решений принимается «наверху».

6. Линейные руководители считают, что причина всех проблем - отсутствие системы мотивации сотрудников.

Из анализа внутренней документации:

1. В компании существует фиксированные расценки на различные виды работ, и оплата труда рабочих начисляется исходя из процента от их выполнения. Однако она не соответствует реальным трудозатратам.

2. Система оплаты труда «непрозрачна». Рабочие не могут сами подсчитать, сколько и за что они получают.

3. Должностные инструкции, регламенты и стандарты (предприятие сертифицировано по ISO) не исполняются, отсюда – дублирование функций и низкая согласованность действий подразделений.

4. В организации нет формализованной системы оценки персонала. Предприятие на данном этапе не может повысить зарплату сотрудникам, т.к. является частично государственным и работает в соответствии с требованиями и предписаниями Министерства.

Вопросы:

1. Какие инструменты мотивации вы предложили бы внедрить руководству данного предприятия для повышения лояльности сотрудников (особенно молодых специалистов).

2. Нужно ли, на ваш взгляд, менять систему оплаты труда? Каким образом?

3. Как обосновать свои предложения руководителю и работать с сопротивлением изменениям со стороны руководителя, старших сотрудников при внедрении предложений?

Задание 2.

**Мотивация сотрудников отдела обслуживания клиентов** *Характеристика организации*

Профиль деятельности – завод по производству товарного бетона. Структура компании: два ключевых подразделения – отдел продаж и отдел обслуживания клиентов. Процесс взаимодействия с клиентами делится на два этапа - заключение договора, отгрузка и доставка бетона на объект. Численность персонала – около 150 человек. Срок работы на рынке – 5 лет.

*Общая ситуация*

Вы – менеджер по персоналу. Недавно генеральный директор поставил перед вами задачу: проанализировать систему мотивации для сотрудников отдела обслуживания клиентов и разработать новую.

Система оплаты в данной организации сформирована давно, и менять ее в ближайшее время не планируется (она основана на фиксированном окладе). Но в последнее время участились жалобы руководителя отдела обслуживания клиентов на отсутствие инструментов влияния на своих сотрудников. По его словам, если бы у него был отдельный премиальный фонд, он заставил бы подчиненных лучше работать.

После анализа деятельности сотрудников отдела по обслуживанию клиентов вы пришли к выводу, что большинство из них соответствуют профессиональным требованиям к должности, обладают необходимыми навыками и справляются со своими обязанностями. Но общие показатели эффективности работы отдела находятся на среднем уровне.

Вопросы:

1. Каким образом, на ваш взгляд, можно мотивировать сотрудников отдела обслуживания клиентов (показатели, методы оценки, ее периодичность)?

2. Как вы обоснуете генеральному директору систему мотивации, разработанную вами для отдела обслуживания клиентов?

Задание 3.

### **Система оплаты труда отделов продаж и маркетинга**

#### *Характеристика организации*

Профиль деятельности – сервисная компания, оказывающая услуги по разработке сайтов.

Структура компании – отдел производства (специалисты-дизайнеры), отдел продаж, отдел маркетинга и анализа, сервисная служба (секретарь, бухгалтер). Руководители – коммерческий и генеральный директора.

Численность персонала – 20 человек. Срок работы на рынке – 4 года.

#### *Общая ситуация*

Коллектив достаточно устойчивый, все работают в компании не менее года. В организации проводятся корпоративные мероприятия (выезды на природу, тренинги "сплочения", совместные празднования дней рождения). На общих собраниях руководители, рассказывая об успешных проектах, подчеркивают заслуги сотрудников.

Начальство 4 месяца назад приняло решение о повышении зарплаты и создании системы ежемесячной оценки по результатам работы сотрудников отделов продаж и маркетинга.

Персоналу отдела маркетинга оклад был повышен в два раза и привязан к определенным результатам, которых нужно достичь за месяц (например, количество упоминаний в прессе, посетителей на сайте, проведенных по плану мероприятий и т.д.). Ежемесячный план составляется руководителем совместно с каждым сотрудником. Достижение конкретных показателей привязано к деятельности отдельных работников процентным отношением к оплате. Для продавцов установлен минимальный оклад и бонус за выполнение плана продаж, плюс, процент за продажу в соотношении примерно 25% (оклад) к 75%. Раньше выплачивался только оклад (средний уровень по городу). Составленный план и требуемые результаты были согласованы с каждым сотрудником индивидуально. План основывается на показателях работы самого успешного менеджера. Спустя 4 месяца после введения новой системы оплаты руководители проанализировали результаты ее действия и пришли к выводу, что они достаточно плачевные. План выполняли полностью лишь 20% сотрудников отдела продаж. Некоторые ограничились выполнением 50-70% плана. Раньше четко определенного плана не существовало, работа строилась по принципу «сколько получится». Из разговора с сотрудниками руководители выяснили, что они не считают такую систему мотивирующей, а прирост зарплаты воспринимают как естественный, кроме того, заявляют, что руководители плохо их мотивируют.

На вопрос о том, что их могло бы стимулировать, отвечали: «Нам нужна свобода, а вы нас загоняете в жесткие рамки».

Вопросы:

1. Почему компания не достигла желаемого результата от внедрения новой системы мотивации? Надо ли что-то менять?

2. Что вы изменили бы в предложенной системе материального стимулирования? Как провели бы ее внедрение?

3. Нужны ли дополнительные методы мотивации для сотрудников данной компании? Если «да», то какие?

### **Тема 6. Командообразование. Управление конфликтами в организации.**

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие и природа конфликта в организации.

2. Типологии конфликтов.

3. Причины возникновения конфликтов.
4. Этапы развития конфликта.
5. Элементы конфликтной ситуации.
6. Управление конфликтной ситуацией.
7. Способы поведения в конфликтах.
8. Методы разрешения конфликтов.
9. Последствия конфликтов в организации.
10. Управление стрессами в организации.

### ***Практические задания***

#### **Задание 1. Тест: «Пять способов регулирования конфликтов по Кеннету Томасу».**

*Выберите одно из 2-х утверждений:*

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.  
Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить хорошие отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.  
Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорные ситуации, я все время стараюсь найти поддержку других.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.  
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.  
Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться большего.
8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.  
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.  
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.  
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.  
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.
12. А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.  
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
13. А. Я предлагаю усредненную позицию.  
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.  
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить хорошие отношения.  
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.
16. А. Я стараюсь не задевать чувства другого.  
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения.

18.А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.

19.А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20.А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21.А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22.А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23.А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.А. Если позиция другого человека кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.А. Зачастую я избегаю позиций, которые могут вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого человека.

29.А. Я предлагаю усредненную позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.А. Я стараюсь не задевать чувства другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

*Обработка результатов:*

*Соперничество*

3-А, 6-Б, 8-А, 9-Б, 10-А, 13-Б, 14-Б, 16-Б, 17-А, 22-Б, 25-А, 28-А.

*Сотрудничество*

2-Б, 5-А, 8-Б, 11-А, 14-А, 19-А, 20-А, 21-Б, 23-А, 26-Б, 28-Б, 30-Б.

*Компромисс*

2-А, 4-А, 7-Б, 10-Б, 12-Б, 13-А, 18-Б, 20-Б, 22-А, 24-Б, 26-А, 29-А.

*Избегание*

1-А, 5-Б, 6-А, 7-А, 9-А, 12-А, 15-Б, 17-Б, 19-Б, 23-Б, 27-А, 29-Б.

*Приспособление*

1-Б, 3-Б, 4-Б, 11-Б, 15-А, 16-А, 18-А, 21-А, 24-А, 25-Б, 27-Б, 30-А.

## **2. Задание «Анализ конфликтной ситуации»**

Опишите согласно предложенной схеме конфликтную ситуацию, имевшую место в Вашей реальной жизни, описанную в литературном произведении, или являющуюся известным историческим фактом. Заполните таблицу:

Таблица

Анализ компонентов конфликтной ситуации

№	Критерий	Конкретный пример из ситуации
1	Участники конфликтного взаимодействия	
2	Причина конфликта	
3	Объект конфликта	
4	Направленность конфликта	
5	Степень длительности конфликта	
6	Кульминация конфликта	
7	Социальные последствия (результативность)	

Далее следует провести подробный письменный анализ ситуации. Один параграф должен содержать только одно утверждение и логически построенное доказательство:

а) Указать, на каком этапе конфликтная ситуация еще могла быть разрешена мирным путем, и что для этого должны были сделать ее участники.

б) Охарактеризовать тактику и оценить эффективность поведения сторон в конфликте.

в) Предложить варианты более эффективного поведения сторон.

г) Спрогнозировать возможные варианты развития событий в случае более эффективного поведения сторон.

д) Сделать обобщения и сформулировать аргументированные выводы.

#### **Перечень вопросов и заданий, выносимых на экзамен**

1. Основные функции менеджмента.
2. Система управления персоналом: составляющие подсистем.
3. Коммуникационные процессы управления.
4. Кадровая политика как генеральное направление кадровой работы. Предложите показатели оценки эффективности кадровой политики организации.
5. Принятие управленческих решений.
6. Лидерство, власть и влияние.
7. Охарактеризуйте все необходимые этапы процесса набора персонала.
8. Оценка деловых качеств менеджера.
9. Особенности проведения собеседования с кандидатом на вакантную должность: проективное интервью, кейс-интервью, стресс-интервью. Приведите примеры.
10. Охарактеризуйте этапы адаптации персонала, дайте определение понятию. Назовите цели адаптации.
11. Предложите показатели, характеризующие эффективность проведённой программы адаптации в предприятии.
12. Охарактеризуйте понятие организационного обучения персонала организации. Назовите цели организационного обучения персонала.
13. Time-менеджмент как инструмент профессиональной деятельности
14. Причислите и охарактеризуйте современные методы организационного обучения.
15. Проведение собеседований и собеседований при принятии на работу.

16. Назовите и охарактеризуйте модели оценки эффективности организационного обучения (модель Киркпатрика, таксономия Блума, Д.Филлипса)

17. Охарактеризуйте основные цели оценки персонала. Назовите и охарактеризуйте современные методы оценки трудовой деятельности.

18. Предложите мероприятия, способствующие повышению уровня организационной культуры в организации.

19. Принципы организации рабочих групп по Р. Белбину

20. Современные кадровые технологии: аутсорсинг, аутстаффинг, аутплейсмент. Преимущества и недостатки.

21. Мотивация и стимулирование персонала: охарактеризуйте оба понятия. Приведите примеры денежного и немонетарного стимулирования.

22. Управление конфликтами и методы их разрешения.

**Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов**

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>Код и наименование проверяемой компетенции ПК 1</i>				
1.	Задание закрытого типа	Что такое управленческое решение? А. Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы. В. Воздействие на управляемую систему. С. Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы. Д. План действий, воплощаемый в реальность. Е. Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.	в	1
2.		Что такое решение в общем виде? А. Любой результат мыслительной деятельности человека. В. Действия руководителя в рамках своих функций. С. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом. Д. Выбор лучшей альтернативы.	а	1
3.		Методология разработки управленческого решения – это: А. Логика, действия менеджера и команды. В. Цель и подходы метода разработки решения.	с	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		С. Алгоритм разработки управленческого решения. D. Последовательность информационных операций. E. Совокупность методов анализа ситуаций.		
4.		Изложите основное требование к управленческому решению. A. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации. B. Иметь четкую целевую направленность. C. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля. D. Должно быть своевременным.	в	1
5.		Дайте обобщенное определение управленческого решения. A. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе. B. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности. C. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом. D. Решение, направленное на совершенствование управления производством.	а	1
6.	Задание открытого типа	Организационное решение – это:	выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определённые его должностью	5
7.		Программируемые решения – это:	решения, направленные на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем	5
8.		Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:	Диагностика проблемы	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
9.		Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.	Определение альтернатив	5
10.		Основу технологии «управления по целям» составляет:	чёткое определение миссии и стратегических целей организации	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<b>Код и наименование проверяемой компетенции ПК 3</b>				
11.	Задание закрытого типа	Принять решение означает: А. Распоряжение о реализации конкретного плана. В. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы. С. Рассмотреть все возможные альтернативы. D. Выбор одной из возможных альтернатив.	В	1
12.		Объектом управленческого решения является: А. Лицо, принимающее решение. В. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения. С. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.). D. Исполнитель решения.	D	1
13.		Субъектом управленческого решения является: А. Работник организации, чья проблема решается руководителем. В. Лицо, принимающее решение. С. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения. D. Документ, утверждаемый менеджером (приказ,	В	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		инструкция, протокол и т.п.).		
14.		Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. А. Незапрограммированные. В. Организационные. С. Запрограммированные. D. Стандартные.	а	1
15.		Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий. А. Незапрограммированные. В. Организационные. С. Запрограммированные. D. Стандартные.	с	1
16.	Задание открытого типа	Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел.?	инициативно-целевое	5
17.		Методология разработки управленческого решения – это:	логическая организация деятельности по его разработке.	5
18.		Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?	противоречие между потребностями и возможностями их удовлетворения, расхождение между тем, что должно быть, и тем, что реально имеется.	5
19.		Каковы особенности разработки решений в технических системах?	Ограниченный набор возможных решений, предопределённые последствия решений, формирование и реализация решений по алгоритму	5
20.		Назовите этап принятия решения, на котором руководитель определяет достоинства и недостатки различных решений	Оценка альтернатив	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<b>Код и наименование проверяемой компетенции УК 6</b>				
21.	Задание закрытого типа	К техническим операциям, выполняемым при разработке управленческих решений, относятся: А. Типовые расчеты. В. Разработка бизнес-плана. С. Составление рекламы. D. Проведение анкетирования.	а	1
22.		К логическим операциям, выполняемым при разработке управленческих решений, относятся: А. Разработка бизнес-плана. В. Составление рекламы. С. Типовые расчеты. D. Привлечение сторонних экспертов	а	1
23.		К творческой деятельности, выполняемой при разработке управленческих решений, относятся: А. Составление рекламы. В. Разработка бизнес-плана. С. Типовые расчеты. D. Изучение опыта аналогичных организаций.	в	1
24.		При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются: А. Все показатели затрат. В. Безвозвратные затраты. С. Релевантные затраты. D. Будущие доходы и расходы.	с	1
25.		Эксплицитные нормы поведения выражаются в: А. Регулировании порядка действий сотрудников. В. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников. С. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий. D. Верны оба первых ответа.	а	1
26.	Задание открытого типа	Имплицитные нормы поведения выражаются в:	постановке цели, на которую необходимо ориентироваться	5
27.		Процесс принятия решений как	«Локальных	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		хаотическое и беспорядочное взаимодействие проблем, решений, участников организации и альтернатив рассматривается в модели:	приращений» Ч. Линдблома	
28.		Показатель управленческого решения характеризует ... неупорядоченность проблемы	количественную	5
29.		Дискриптивные модели принятия УР основаны на концепции...	концепции ограниченной функциональности, предложенной Гербертом Саймоном.	5
30.		Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.	Метод экспертных оценок	5

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

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
<b>Основной блок</b>				
1.	Посещение занятий	0,5 баллов за занятие	10	по расписанию
2.	Активность студента на занятии	0,5 баллов за занятие		по расписанию
3.	Выступление на семинарских занятиях:		10	по расписанию
3.1	полный ответ по вопросу	2 балла		по расписанию
3.2	Дополнение	0,2 – 0,5 балла		по расписанию
4.	Выполнение эссе	До 4 баллов за задание	8	по расписанию

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
5.	Тестирование по курсу	1 балл за каждый правильный ответ	8	по расписанию
6.	Контрольная работа	2 балла	6	по расписанию
7.	Выполнение практико-ориентированных заданий	5 балла	10	по расписанию
8.	Собеседование	2 балла	8	по расписанию
9.	Коллоквиум	1-2 балла	10	по расписанию
10.	Выполнение реферата	До 5 баллов за задание	10	по расписанию
<b>Всего</b>			<b>80</b>	-
<b>Блок бонусов</b>				
11.	Отсутствие пропусков лекции (посетил все лекции)		+1	
12.	Отсутствие пропусков практических занятий		+1	
13.	Активная работа студентов на занятии, существенный вклад студента на занятии		+2	
14.	Участие докладами на научных конференциях: - внутривузовской - региональной - международной		+2 +2 +2	
<b>Всего</b>			<b>10</b>	-
<b>Дополнительный блок**</b>				
15.	<i>Экзамен</i>		10	
<b>Всего</b>			<b>20</b>	-
<b>ИТОГО</b>			<b>100</b>	-

**Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)**

Показатель	Баллы
Опоздание (два и более)	-1
Не готов к практической части занятия	-1
Нарушение учебной дисциплины	-1
Пропуски лекции без уважительных причин (за одну лекцию)	-1
Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие)	-1
Нарушение правил техники безопасности	-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. Казначевская, Г. Б., Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. — Москва : КноРус, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-406-03004-2. — URL: <https://book.ru/book/936304>
2. Набоков, В. И. Основы менеджмента : учебник / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2023. — 278 с. — ISBN 978-5-394-05284-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136498.html>

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Кириллова Н.Б. Медиакультура и основы медиаменеджмента : учебное пособие / Кириллова Н.Б.. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 184 с. — ISBN 978-5-7996-1360-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/68440.html>
2. Основы менеджмента : курс лекций / Ю.Н. Кулаков [и др.]. — Москва : Издательство МИСИ-МГСУ, 2017. — 120 с. — ISBN 978-5-7264-1774-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/89554.html>

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

Учебный год	Наименование ЭБС
2023/2024	Электронная библиотечная система IPRbooks <a href="http://www.iprbookshop.ru">www.iprbookshop.ru</a>
	Электронно-библиотечная система BOOK.ru <a href="https://book.ru">https://book.ru</a>
	Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги» <a href="http://www.biblio-online.ru">www.biblio-online.ru</a> , <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a>
	Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех» <a href="https://biblio.asu.edu.ru">https://biblio.asu.edu.ru</a> <i>Учётная запись образовательного портала АГУ</i>
	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента» Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ

	<p>через Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретённым на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог содержит более 15 000 наименований изданий.</p> <p><a href="http://www.studentlibrary.ru">www.studentlibrary.ru</a></p> <p><i>Регистрация с компьютеров АГУ</i></p>
	<p>Электронно-образовательный ресурс для иностранных студентов «РУССКИЙ ЯЗЫК КАК ИНОСТРАННЫЙ»</p> <p><a href="http://www.ros-edu.ru">www.ros-edu.ru</a></p>
	<p>Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»</p> <p><a href="http://www.biblioclub.ru">www.biblioclub.ru</a></p>

## 9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Учебные аудитории, библиотеки АГУ, компьютерные классы, мультимедийные аудитории.

Программное обеспечение: Microsoft Office.

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle) или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

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).