

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ОБРАЗОВАНИЯ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО Донской ГАУ)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УР и ЦТ
Ширяев С.Г.
«29» августа 2023 г.
М.П.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент

Направление подготовки	19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания
Направленность программы	Технология продукции и организация общественного питания
Форма обучения	Очная, заочная

Программа разработана:

Сафонова С. Г.
ФИО

(подпись)

доцент

(должность)

канд. экон. наук

(степень)

доцент

(звание)

Рекомендовано:

Заседанием кафедры экономики и товароведения

протокол заседания от 28.08.2023 г. № 1 Зав. кафедрой

(подпись)

Бунчиков О. Н.
ФИО

п. Персиановский, 2023 г.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1 Планируемый процесс обучения по дисциплине Менеджмент направлен на формирование следующих компетенций:

Общекультурные компетенции (ОК):

способность использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности (ОК-3).

Профессиональные компетенции (ПК):

способность организовывать документооборот по производству на предприятии питания, использовать нормативную, техническую, технологическую документацию в условиях производства продукции питания (ПК – 6).

1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине Менеджмент, характеризующие этапы формирования компетенций, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 19.03.04 Технология продукции и организация общественного питания, направленность Технология продукции и организация общественного питания, представлены в таблице:

Планируемые результаты обучения (этапы формирования компетенций)	Компетенции
<i>Знание</i>	
основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельности	ОК-3
- закономерности документообразования, законодательные и нормативно-методические материалы по организации делопроизводства, правила составления и оформления документов в целях организации документооборота на предприятии питания	ПК -6
<i>Умение</i>	
- выстраивать эффективные коммуникации в различных сферах жизнедеятельности - предупреждать появление и развитие конфликтных ситуаций в рабочем процессе	ОК-3
- использовать технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания	ПК -6
<i>Навык</i>	
- организации рабочего процесса, адаптации организационной структуры, стиля руководства и других элементов организационной культуры в профессиональной деятельности	ОК-3
- организации документооборота на предприятии: прием, обработка, регистрация, контроль, хранения документов, формирование номенклатуры дел в условиях производства продукции питания	ПК -6
<i>Опыт деятельности</i>	
накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента, позволяющие использовать их в различных сферах жизнедеятельности	ОК-3
- планировать и контролировать работу службы делопроизводства, правильно составлять документы и оформлять их в соответствии с государственными стандартами в целях установления требований к документообороту на предприятии в условиях производства продукции питания	ПК -6

2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Курс, семестр	Трудоемкость З.Е. / час.	Контактная работа с преподавателем			Самостоятельная работа, час.	Форма промежуточной аттестации (экз./зачет с оценк./зачет)
		Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Контактная работа на промежуточную аттестацию, час.		
заочная форма обучения 2019 год набора						
4	4/144	6	12	0,2	125,8	зачет
очная форма обучения 2020 год набора						
3/5	4/144	18	36	0,2	89,8	зачет
заочная форма обучения 2020 год набора						
4	4/144	6	12	0,2	125,8	зачет

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Структура дисциплины Менеджмент состоит из 10 разделов (тем):

Структура дисциплины			
Тема 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции.	Тема 2. Организация как система управления	Тема 3. Основные функции управления.	Тема 4. Принятие управленческих решений
Тема 5. Управление персоналом организации	Тема 6. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления	Тема 7. Групповая динамика и руководство. Управление конфликтами	Тема 8. Организационная культура как фактор формирования толерантных отношений в коллективе
Тема 9. Основы самоорганизации и тайм-менеджмента		Тема 10. Организация документооборота на предприятии.	

3.2 Содержание занятий лекционного типа по дисциплине Менеджмент, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов / форма обучения			
				заочно	очно	заочно
				2019	2020	
1	Тема 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные	Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Предмет и метод науки управления. Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления. Предпосыл-		0,5	2	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов / форма обучения				
					заочно	очно	заочно
			2019		2020		
	тенденции.	ки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда. Административная (классическая) школа менеджмента. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты. Эмпирический подход. Теория социальных систем. Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению. Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке.					
2.	Тема 2. Организация как система управления	Организация как система. Определение и общие характеристики организаций Понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность. Основные переменные внутренней среды организации: цели, структура, задачи, технология, люди. Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ, методика его проведения, матрица Ансоффа. Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Жизненный цикл технологии, продукта и рынка. Особенности управления организацией на разных стадиях жизненного цикла			0,5	2	0,5
3.	Тема 3. Основные функции управления.	Планирование как стадия процесса управления: постановка целей, прогнозирование, стратегическое и текущее планирование. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Системы экономического стимулирования. Контроль и регулирование в системе менеджмента. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM). Методы и приемы TQM. Характеристики эффективного организационного контроля Коммуникации в управлении. Система коммуникаций в организации: между организацией и			0,5	2	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов / форма обучения				
					заочно	очно	заочно
			2019		2020		
		ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Развитие индивидуальных навыков коммуникации					
4.	Тема 4. Принятие управленческих решений	Сущность процесса принятия управленческих решений, структура и элементы. Классификация управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Социально-психологические и этические основы принятия решений. Определение проблем в процессе принятия решений. Разработка управленческих решений в условиях определенности. Понятие игры с природой. Принятие решений в условиях полной неопределенности. Принятие решений в условиях риска. Критерии Сэвиджа, Вальда, Лапласа. Критерий Гурвица – компромиссный способ принятия решения. Выбор решения с помощью дерева решений (позиционные игры). Правила принятия управленческих решений. Анализ слепых зон М. Портера. Рассмотрение противоположных вариантов. Расширение поля выбора. Бенчмаркинг решений. Использование базовых приоритетов. Этика в принятии управленческих решений			1	2	1
5.	Тема 5. Управление персоналом организации	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Понятие, цель, основные направления кадровой политики. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Адаптация работника на производстве Управление карьерой в организации. Развитие персонала: Понятие, цели и принципы развития персонала. Понятие, функции и система оценки персонала. Критерии, этапы оценки. Методы оценки персонала. Аттестация персонала: Понятие, цели и виды аттестации.			0,5	2	0,5
6.	Тема 6.	Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы			0,5	2	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов / форма обучения				
					заочно	очно	заочно
			2019		2020		
	Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	власти и влияния . Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции лидерского поведения: три стилия руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.					
7.	Тема 7. Групповая динамика и руководство. Управление конфликтами	Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах. Управление с помощью комитетов. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Сущность и природа конфликтов в коллективе на предприятии. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты. Основные причины возникновения конфликтов. Технологии предупреждения конфликтов. Основные формы разрешения конфликта			0,5	2	0,5
8.	Тема 8. Основы самоорганизации и тайм-менеджмента	Понятие и сущность тайм-менеджмента. Способность к применению технологий тайм-менеджмента в процессе самоорганизации. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетлируемые. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Особенности времени как ресурса.			0,5	1	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов / форма обучения				
					заочно	очно	заочно
			2019		2020		
		Основные способы и методы расстановки приоритетов: матрица Эйзенхауэра, матрица многокритериальной оценки, критерии приоритетности Самоорганизация и самообразование. Распределение рабочей нагрузки. Грамотное распределение рабочей нагрузки. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон. Самонастройка на решение задач: методы, способы. Эффективное решение больших трудоемких задач. Техника работы с задачами – 13 «слонами». Использование SMARTкритериев для подзадач. Решение мелких неприятных задач. Модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью. Анализ личной эффективности					
9	Тема 9. Организационная культура как фактор формирования толерантных отношений в коллективе	Функции, свойства и виды организационной культуры. Содержание и структура организационной культуры. Знаково-символическая составляющая организационной культуры. Подходы к типологии, классификации и диагностике организационной культуры. Особенности организационной культуры в организациях различных сфер деятельности. Факторы, влияющие на специфику организационной культуры. Влияние факторов внешней и внутренней среды на характер культуры и взаимосвязь ее элементов. Факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. Основные элементы внешней среды для организаций. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение персонала и эффективность деятельности организации Технологии управления организационной культурой. Корпоративное мероприятие как технология управления организационной культурой			0,5	1	0,5
10	Тема 10. Организация документооборота на предприятии.	Понятие «документооборот». Принципы организации документооборота. Формы организации работы с документами. Виды документов, применяемых в организации. Особенности обработки входящих документов. Работа с конфиденциальными документами. Контроль за исполнением документов. Номенклатура дел.			1	2	1
Итого					6	18	6

3.3 Содержание практических занятий по дисциплине, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. <i>Элементы практической подготовки</i>	Вид текущего контроля	Кол-во часов/ форма обучения				
				2019			2020	
				заочно	очно	заочно	очно	заочно
1	Тема 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции.	Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Предмет и метод науки управления. Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда. Административная (классическая) школа менеджмента. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты. Эмпирический подход. Теория социальных систем. Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению. Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейсов и ситуационных задач			1	2	1
2	Тема 2. Организация как система управления	Организация как система. Определенные и общие характеристики организаций Понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность. Основные переменные внутренней среды организации: цели, структура, задачи, технология, люди. Методы анализа внешней и внутренней среды. SWOT-анализ, методика его проведения, матрица Ансоффа. Жизненный цикл организации по И. Адизесу. Жизненный цикл технологии, продукта и рынка. Особенности управления организацией на разных стадиях жизненного цикла <i>Элементы практической подготовки:</i> использование методики SWOT-анализа для определения конкурентных возможностей предприятия	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейсов и ситуационных задач			1	2	1
3	Тема 3. Основные функции управления.	Планирование как стадия процесса управления: постановка целей, прогнозирование, стратегическое и текущее планирование. Мотивация деятельности в менедж-	Оценка правильности выполнения логических и тестовых			1	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. <i>Элементы практической подготовки</i>	Вид текущего контроля	Кол-во часов/ форма обучения				
					заочно	очно	заочно	
				2019		2020		
		<p>менте. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Системы экономического стимулирования.</p> <p>Контроль и регулирование в системе менеджмента. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM). Методы и приемы TQM. Характеристики эффективного организационного контроля</p> <p>Коммуникации в управлении. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления. Развитие индивидуальных навыков коммуникации</p>	упражнений, кейсов и ситуационных задач					
4	Тема 4. Принятие управленческих решений	<p>Сущность процесса принятия управленческих решений, структура и элементы. Классификация управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Социально-психологические и этические основы принятия решений.</p> <p>Определение проблем в процессе принятия решений.</p> <p>Разработка управленческих решений в условиях определенности. Понятие игры с природой. Принятие решений в условиях полной неопределенности. Принятие решений в условиях риска. Критерии Сэвиджа, Вальда,</p>	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейсов и ситуационных задач		1	4	1	

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. <i>Элементы практической подготовки</i>	Вид текущего контроля	Кол-во часов/ форма обучения				
						заочно	очно	заочно
				2019		2020		
		Лапласа. Критерий Гурвица – компромиссный способ принятия решения. Выбор решения с помощью дерева решений (позиционные игры). Правила принятия управленческих решений. Анализ слепых зон М. Портера. Рассмотрение противоположных вариантов. Расширение поля выбора. Бенчмаркинг решений. Использование базовых приоритетов. Этика в принятии управленческих решений						
5	Тема 5. Управление персоналом организации	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Понятие, цель, основные направления кадровой политики. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Адаптация работника на производстве Управление карьерой в организации. Развитие персонала: Понятие, цели и принципы развития персонала. Понятие, функции и система оценки персонала. Критерии, этапы оценки. Методы оценки персонала. Аттестация персонала: Понятие, цели и виды аттестации	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейсов и ситуационных задач написание доклада			2	4	2
6	Тема 6. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления	Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния . Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейсов и ситуационных задач написание доклада			1	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. <i>Элементы практической подготовки</i>	Вид текущего контроля	Кол-во часов/ форма обучения						
				2019		2020		заочно	очно	заочно
		«путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.								
7	Тема 7. Групповая динамика и руководство. Управление конфликтами	Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах. Управление с помощью комитетов. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Сущность и природа конфликтов в коллективе на предприятии. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты. Основные причины возникновения конфликтов. Технологии предупреждения конфликтов. Основные формы разрешения конфликта	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейсов и ситуационных задач написание доклада			1	4	1		
8	Тема 8. Организационная культура как фактор формирования толерантных отноше-	Понятие и сущность тайм-менеджмента. Способность к применению технологий тайм-менеджмента в процессе самоорганизации. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие,	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейсов и си-			1	4	1		

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. <i>Элементы практической подготовки</i>	Вид текущего контроля	Кол-во часов/ форма обучения				
						заочно	очно	заочно
				2019		2020		
	ний в коллективе	бюджетлируемые. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Особенности времени как ресурса. Основные способы и методы расстановки приоритетов: матрица Эйзенхауэра, матрица многокритериальной оценки, критерии приоритетности Самоорганизация и самообразование. Распределение рабочей нагрузки. Грамотное распределение рабочей нагрузки. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон. Самонастройка на решение задач: методы, способы. Эффективное решение больших трудоемких задач. Техника работы с задачами – 13 «слонами». Использование SMART-критериев для подзадач. Решение мелких неприятных задач. Модели эффективности. Корпоративное управление эффективностью. Анализ личной эффективности	туационных задач написание доклада					
9	Тема 9. Основы самоорганизации и тайм-менеджмента	Функции, свойства и виды организационной культуры. Содержание и структура организационной культуры. Знаково-символическая составляющая организационной культуры. Подходы к типологии, классификации и диагностике организационной культуры. Особенности организационной культуры в организациях различных сфер деятельности. Факторы, влияющие на специфику организационной культуры. Влияние факторов внешней и внутренней среды на характер культуры и взаимосвязь ее элементов. Факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. Основные элементы внешней среды для организаций. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение персонала и эффективность деятельности организации Технологии управления организационной культурой.	Оценка правильности выполнения тестовых заданий, упражнений и кейсов. написание доклада			1	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ / коллоквиумов. <i>Элементы практической подготовки</i>	Вид текущего контроля	Кол-во часов/ форма обучения				
						заочно	очно	заочно
				2019		2020		
		Корпоративное мероприятие как технология управления организационной культурой <i>Элементы практической подготовки:</i> отработка методики планирования дня. Применение алгоритма планирования ежедневных задач						
10	Тема 10. Организация документооборота на предприятии.	Понятие «документооборот». Принципы организации документооборота. Формы организации работы с документами. Виды документов, применяемых в организации. Особенности обработки входящих документов. Работа с конфиденциальными документами. Контроль за исполнением документов. Номенклатура дел. <i>Элементы практической подготовки:</i> отработка навыков подготовки и оформления деловых документов	Оценка правильности выполнения тестовых заданий, упражнений, написание доклада			2	4	2
ИТОГО						12	36	12

3.4 Содержание самостоятельной работы обучающихся по дисциплине Менеджмент, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов самостоятельной работы:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов/форма обучения				
					заочная	очная	заочная
			2019		2020		
1.	Тема 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету.			12	9	12
2.	Тема 2. Организация как система управления	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов/форма обучения				
					заочная	очная	заочная
			2019		2020		
3.	Тема 3. Основные функции управления	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12
4.	Тема 4. Принятие управленческих решений	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12
5.	Тема 5. Управление персоналом организации	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12
6.	Тема 6. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12
7.	Тема 7. Групповая динамика и руководство. Управление конфликтами	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12
8.	Тема 8. Организационная культура как фактор формирования толерантных отношений в коллективе	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12
9.	Тема 9. Основы самоорганизации и тайм-менеджмента	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			12	9	12
10	Тема 10. Организация документооборота на предприятии.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Подготовка к зачету			13,8	8,8	13,8
	Подготовка к промежуточной аттестации				4		4
	Контактные часы на промежуточную аттестацию				0,2	0,2	0,2
ИТОГО					126	90	126

4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине Менеджмент обеспечивается:

№ раздела дисциплины. Вид самостоятельной работы	Наименование учебно-методических материалов	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Тема 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции.	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392
<i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i>	Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	URL: https://e.lanbook.com/book/148546
<i>Подготовка к зачету.</i>	Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119
Тема 2. Организация как система управления	Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380
<i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i>	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392
<i>Подготовка к зачету.</i>	Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	URL: https://e.lanbook.com/book/148546

	<p>Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119</p>
<p>Тема 3. Основные функции управления <i>Изучение</i> <i>рекомендованной</i> <i>учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119</p>
	<p>Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380</p>
	<p>Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p>URL: https://e.lanbook.com/book/148546</p>
	<p>Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392</p>
<p>Тема 4. Принятие управленческих решений <i>Изучение</i> <i>рекомендованной</i> <i>учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380</p>
	<p>Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392</p>

	<p>Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p>URL: https://e.lanbook.com/book/148546</p>
	<p>Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 566 с. : ил., схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4499-0717-2. — DOI 10.23681/575119. — Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119</p>
<p>Тема 5. Управление персоналом организации <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к зачету.</i></p>	<p>Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 299 с. : ил., табл. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (дата обращения: 23.05.2023). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-04547-9. — Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380</p>
	<p>Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p>URL: https://e.lanbook.com/book/148546</p>
	<p>Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. — 3-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 332 с. : ил., табл. — (Учебные издания для бакалавров). — Режим доступа: по подписке. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-394-04542-4. — Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392</p>
<p>Тема 6. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления <i>Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.</i> <i>Подготовка к</i></p>	<p>Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 566 с. : ил., схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4499-0717-2. — DOI 10.23681/575119. — Текст : электронный.</p>	<p>URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119</p>
	<p>Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.</p>	<p>URL: https://e.lanbook.com/book/148546</p>

зачету.	Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380
Тема 7. Групповая динамика и руковод-ство. Управ-ление кон-фликтами	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим до-ступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (да-та обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392
<i>Изучение рекомэндо-ванной учебно-методиче-ской лите-ратуры.</i>	Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Дон-ской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользова-телей.	URL: https://e.lanbook.com/book/148546
<i>Подготовка к зачету.</i>	Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим досту-па: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (да-та обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119
Тема 8. Организа-ционная культура как фактор фор-мирования толерантных отношений в коллективе	Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные изда-ния для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (да-то обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380
<i>Изучение рекомэндо-ванной учебно-методиче-ской лите-ратуры.</i>	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим до-ступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (да-та обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392
<i>Под-готовка к зачету.</i>	Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Дон-ской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользова-телей.	URL: https://e.lanbook.com/book/148546
	Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим досту-	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119

	па: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.	
Тема 9. Основы са- моорганиза- ции и тайм- менеджмен- та <i>Изучение рекомендо- ванной учебно- методиче- ской лите- ратуры.</i> <i>Под- готовка к</i> <i>зачету.</i>	Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Дирекция Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119
	Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380
	Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	URL: https://e.lanbook.com/book/148546
	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392
Тема 10. Организация документо- оборота на предприятии	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392
	Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380
	Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер/ индекс компе- тенции	Содержа- ние ком- петенции (или ее ча- сти)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся долж- ны:		
		I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт дея- тельности
ОК-3	способно- стью ис- пользовать основы экономи- ческих знаний в различных сферах жизнедея- тельности	основных теорий и концепций вза- имодействия лю- дей в организа- ции, включая во- просы мотивации, групповой дина- мики, командооб- разования, лидер- ства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельно- сти	--выстраивать эф- фективные комму- никации в различ- ных сферах жизне- деятельности - предупреждать появление и разви- тие конфликтных ситуаций в рабо- чем процессе	- организации рабочего про- цесса, адаптации организа- ционной структуры, стиля руководства и других эле- ментов организационной культуры в профессиональ- ной деятельности; - накапливать опыт деятель- ности, применяя на практи- ке полученные теоретиче- ские знания в области ме- неджмента, позволяющие использовать их в различ- ных сферах жизнедеятель- ности
ПК -6	способно- стью орга- низовывать докумен- тооборот по произ- водству на предприя- тии пита- ния, ис- пользовать норматив- ную, тех- ническую, технологи- ческую до- кумента- цию в условиях производ- ства про- дукции пи- тания	закономерности документообразо- вания, законода- тельные и норма- тивно- методические ма- териалы по орга- низации делопро- изводства, прави- ла составления и оформления до- кументов в целях организации до- кументооборота на предприятии питания	- использовать тех- нологии докумен- тирования и орга- низации работы с документами на основе современ- ной нормативно – методической базы в условиях произ- водства продукции питания	- организации документо- оборота на предприятии: прием, обработка, регистра- ция, контроль, хранения до- кументов, формирование номенклатуры дел в услови- ях производства продукции питания; - планировать и контроли- ровать работу службы дело- производства, правильно составлять документы и оформлять их в соответ- ствии с государственными стандартами в целях уста- новления требований к до- кументообороту на пред- приятии в условиях произ- водства продукции питания

5.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

5.2.1 Описание шкалы оценивания сформированности компетенций

Компетенции на различных этапах их формирования оцениваются: «зачтено», «не зачтено».

5.2.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

<i>Результат обучения по дисциплине</i>	<i>Критерии и показатели оценивания результатов обучения</i>			
	<i>Не зачтено</i>	<i>Зачтено</i>		
I этап Знать основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельности (ОК-3)	Фрагментарные знания основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельности ./ Отсутствие знаний	Неполные знания в области основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельности	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы, знания в области основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельности	Сформированные и систематические знания в области основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельности
II этап Уметь - выстраивать эффективные коммуникации в различных сферах жизнедеятельности - предупреждать появление и развитие конфликтных ситуаций в рабочем процессе (ОК-3)	Фрагментарное умение -- выстраивать эффективные коммуникации в различных сферах жизнедеятельности - предупреждать появление и развитие конфликтных ситуаций в рабочем процессе / Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение --выстраивать эффективные коммуникации в различных сферах жизнедеятельности - предупреждать появление и развитие конфликтных ситуаций в рабочем процессе	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение --выстраивать эффективные коммуникации в различных сферах жизнедеятельности - предупреждать появление и развитие конфликтных ситуаций в рабочем процессе	Успешное и систематическое умение --выстраивать эффективные коммуникации в различных сферах жизнедеятельности - предупреждать появление и развитие конфликтных ситуаций в рабочем процессе
III этап Владеть навыками - организации	Фрагментарное применение навыков - организации рабоче-	В целом успешное, но не систематическое приме-	В целом успешное, но сопрягающееся отдельными	Успешное и систематическое применение навыков - орга-

<p>рабочего процесса, адаптации организационной структуры, стиля руководства и других элементов организационной культуры в профессиональной деятельности;</p> <p>- накапливания опыта деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента, позволяющие использовать их в различных сферах жизнедеятельности</p> <p>(ОК-3)</p>	<p>го процесса, адаптации организационной структуры, стиля руководства и других элементов организационной культуры в профессиональной деятельности;</p> <p>- накапливания опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента, позволяющие использовать их в различных сферах жизнедеятельности</p> <p>/ Отсутствие навыков</p>	<p>нение навыков</p> <p>- организации рабочего процесса, адаптации организационной структуры, стиля руководства и других элементов организационной культуры в профессиональной деятельности;</p> <p>- накапливания опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента, позволяющие использовать их в различных сферах жизнедеятельности</p>	<p>ошибками при-менение навыков</p> <p>- организации рабочего процесса, адаптации организационной структуры, стиля руководства и других элементов организационной культуры в профессиональной деятельности;</p> <p>- накапливания опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента, позволяющие использовать их в различных сферах жизнедеятельности</p>	<p>низации рабочего процесса, адаптации организационной структуры, стиля руководства и других элементов организационной культуры в профессиональной деятельности;</p> <p>- накапливания опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента, позволяющие использовать их в различных сферах жизнедеятельности</p>
<p>I этап</p> <p>Знать</p> <p>- закономерности документообразования, законодательные и нормативно-методические материалы по организации делопроизводства, правила составления и оформления документов в целях организации документооборота на предприятии питания (ПК-6)</p>	<p>Фрагментарные знания закономерностей документообразования, законодательных и нормативно-методических материалао по организации делопроизводства, правил составления и оформления документов в целях организации документооборота на предприятии питания</p> <p>/ Отсутствие знаний</p>	<p>Неполные знания в области закономерностей документообразования, законодательных и нормативно-методических материалао по организации делопроизводства, правил составления и оформления документов в целях организации документооборота на предприятии питания</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания закономерностей документообразования, законодательных и нормативно-методических материалао по организации делопроизводства, правил составления и оформления документов в целях организации документооборота на предприятии питания</p>	<p>Сформированные и систематические знания в области закономерностей документообразования, законодательных и нормативно-методических материалао по организации делопроизводства, правил составления и оформления документов в целях организации документооборота на предприятии питания</p>
<p>II этап</p> <p>Уметь</p> <p>- использовать</p>	<p>Фрагментарные умения - использования</p>	<p>Неполные умения в области - использо-</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные</p>	<p>Сформированные и систематические уме-</p>

<p>технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания (ПК-6)</p>	<p>технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания / Отсутствие умений</p>	<p>зования технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания</p>	<p>ные пробелы умения использования технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания</p>	<p>ния в области использования технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания</p>
<p>III этап Навык - организации документооборота на предприятии: прием, обработка, регистрация, контроль, хранения документов, формирование номенклатуры дел в условиях производства продукции питания; - планировать и контролировать работу службы делопроизводства, правильно составлять документы и оформлять их в соответствии с государственными стандартами в целях установления требований к документообороту на предприятии в условиях производства продукции питания (ПК-6)</p>	<p>Фрагментарное применение навыков - организации документооборота на предприятии: прием, обработка, регистрация, контроль, хранения документов, формирование номенклатуры дел в условиях производства продукции питания; - планировать и контролировать работу службы делопроизводства, правильно составлять документы и оформлять их в соответствии с государственными стандартами в целях установления требований к документообороту на предприятии в условиях производства продукции питания / Отсутствие навыков</p>	<p>Неполные навыки в области - организации документооборота на предприятии: прием, обработка, регистрация, контроль, хранения документов, формирование номенклатуры дел в условиях производства продукции питания; - планировать и контролировать работу службы делопроизводства, правильно составлять документы и оформлять их в соответствии с государственными стандартами в целях установления требований к документообороту на предприятии в условиях производства продукции питания</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы, навыки - организации документооборота на предприятии: прием, обработка, регистрация, контроль, хранения документов, формирование номенклатуры дел в условиях производства продукции питания; - планировать и контролировать работу службы делопроизводства, правильно составлять документы и оформлять их в соответствии с государственными стандартами в целях установления требований к документообороту на предприятии в условиях производства продукции питания</p>	<p>Сформированные и систематические навыки в области - организации документооборота на предприятии: прием, обработка, регистрация, контроль, хранения документов, формирование номенклатуры дел в условиях производства продукции питания; - планировать и контролировать работу службы делопроизводства, правильно составлять документы и оформлять их в соответствии с государственными стандартами в целях установления требований к документообороту на предприятии в условиях производства продукции питания</p>

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Текущий контроль проводится при защите расчетных заданий по темам практических занятий, а так же в форме тестирования, обеспечивая, таким образом, закрепление знаний по теоретическому материалу и формирование практических навыков.

Контрольные вопросы по практическим занятиям (тест-контроль) ТЕСТЫ ПО ТЕМАМ

Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции

1. В чем заключается заслуга классической (административной) школы управления?

- а) В создании основных принципов управления.
- б) В замене словесных рассуждений описательного характера моделями, символами и количественными значениями.
- в) Она рассматривает управление как взаимосвязанный процесс.

2. Основной объект исследования школы научного управления:

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

3. Автором « принципов научного управления» положивших начало признанию управления наукой, является:

- а) А. Файоль; г) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо; д) М. Вебер.
- в) А. Маслоу;

4. Разработка теории мотивации является достижением:

- а) школы научного поведения;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы поведенческих наук;
- д) все ответы верны.

5. Основной объект исследования школы человеческих отношений:

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

6. Автором концепции « рациональной бюрократии» является:

- а) Ф. Тейлор; г) М. Фоллет;
- б) А. Файоль; д) А. Маслоу.
- в) М. Вебер;

7. Менеджмент начал формироваться в:

- а) XX веке; г) 1852 году;
- б) XIX веке; д) 1925 году.
- в) XVIII веке;

8. Из перечисленных авторов 1) Г. Форд; 2) Э. Мэйо; 3) М. П. Фоллет; 4) М. Вебер; 5) А. Маслоу; 6) Г. Гант – представителями школы человеческих отношений являются:

- а) 1, 4, 6; г) 1, 3, 4;

б) 2, 3, 5; д) 4, 5, 6.

9. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной являются вкладом в развитие управленческой мысли:

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы научного управления;
- в) административной школы;
- г) школы поведенческих наук.

10. Знаменитые Хоторские эксперименты проводились:

- а) А. Маслоу; в) М. Фоллет;
- б) Э. Мэйо; г) М. Вебер.

11. Общей для школ научного управления и административной является идея:

- а) рационализма; г) институционализма;
- б) индивидуализма; д) оптимизма.
- в) гуманизма:

12. Предпосылка «Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда» соответствует:

- а) теории «Х» б) теории «У»
- в) теории «Z»

13. Основной объект исследования административной школы управления:

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

14. Долгосрочный наем кадров, групповое принятие решения, неспециализированный карьера, всесторонняя забота о людях является характеристиками:

- а) американской модели менеджмента; б) японской модели менеджмента;
- в) шведской модели менеджмента; г) российской модели менеджмента;

15. Подход, основанный на комплексном рассмотрении организации и управления ею, называется:

- а) ситуационным; г) бюрократическим;
- б) процессным; д) административным.
- в) системным;

16. Кто стоял у истоков школы научного управления?

- а) А. Файоль; б) Д. Гетти;
- г) М. Фоллетт; д) Э. Мейо; е) Ф. Тейлор.

17. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

- а) школы научного управления; б) классической или административной школы;
- в) школы науки управления и количественный подход;
- г) школы поведенческих наук;
- д) школы человеческих отношений.

18. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?

- а) эдхократический; б) иерархический;
- в) органический; г) авторитарный; д) механистический.

19. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

- а) М. Фоллетта; б) А. Файоля;
- в) Д. Гетти; г) Ф. Тейлора.

20. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – еди-ноначалие?

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы научного управления;
- в) классической или административной школы;
- г) школы науки управления или количественный подход;
- д) школы поведенческих наук.

Тема Организация как система управления

1. Внешняя среда организации делится на среды:

- А) прямого и косвенного воздействия;
- Б) второстепенного и непосредственного воздействия;
- В) прямого и замедленного воздействия.

2. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:

- А) технология;
- Б) задача;
- В) мотивация;
- Г) организация.

3. Анализ внешней среды это:

- А) определение демографических тенденций развития;
- Б) учет действия правительства в деятельности фирмы;
- В) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;
- Г) организация работ по анализу рынка сбыта.

4. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

- А) для того, чтобы лучше понимать что происходит;
- Б) для соблюдения правильной технологии планирования;
- В) для осуществления результативного планирования;
- Г) все вышеперечисленное не верно.

5. Что относится к характеристикам внешней среды:

- А) полнота; Б) неопределенность;
- В) вязкость; Г) достоверность; Д) подвижность.

6. Организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления – это:

- А) холдинг; Б) синдикат;
- В) консорциум; Г) хозяйственные товарищества.

7. Выберите правильное утверждение:

- А) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды;
- Б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации;
- В) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные.

8. Как формулируется понятие «задача» применительно к менеджменту?

- а) работа, которая должна быть выполнена;
- б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;
- в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

9. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

- а) работа с людьми и информацией;
- б) работа с предметами и людьми;
- в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;

г) работа с людьми.

10. Отличительной чертой формальной организации является:

- а) сознательная координация действий 2 или более лиц;
- б) отсутствие единства в действиях ее членов;
- в) жесткое давление на членов организации;
- г) наличие должностных инструкций и предписаний.

11. Из перечисленных менеджеров: 1. Генеральный директор. 2. Руководители цехов, отделов. 3. Бригадир, руководитель группы, к среднему звену управления относятся:

- а) 2,3;
- б) 2;
- в) 1,2,3;
- г) 1,2.

12. Сущность организации состоит:

- а) в формальном объединении людей для выполнения схожих операций;
- б) координации организационных процессов при выполнении планируемых работ;
- в) сознательной координации группой людей своей деятельности для достижения общих целей;
- г) сознательном объединении более чем двух людей.

13. Цель организации:

- а) это необходимый элемент внешней среды организации;
- б) подчинена индивидуальным стремлениям членов организации;
- в) определяется ситуационными факторами.

Тема 3. Основные функции управления

1. Выберите правильное утверждение:

1. Процесс обеспечения достижения организацией своих целей – это:

- 1) Стандарт; 2) Контроль;
- 3) Контроллинг; 4) Все выше перечисленное; 5) Нет правильных ответов.

2. Новое явление в менеджменте, обеспечивающее целостный взгляд на деятельность предприятия в прошлом, настоящем и будущем – это:

- 1) Стандарт; 2) Контроль;
- 3) Контроллинг; 4) Все выше перечисленное; 5) Нет правильных ответов.

3. Контроль, осуществляемый до фактического начала работ – это:

- 1) Предварительный контроль;
- 2) Текущий контроль;
- 3) Заключительный контроль;
- 4) Внешний контроль;
- 5) Внутренний контроль.

4. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ – это:

- 1) Предварительный контроль;
- 2) Текущий контроль;
- 3) Заключительный контроль;
- 4) Внешний контроль;
- 5) Внутренний контроль.

5. Коммуникация – это:

- 1) Процесс обмена информацией;
- 2) Процесс передачи информации;
- 3) Процесс приема информации;
- 4) Все выше перечисленное;
- 5) Нет правильных ответов.

6. Функция коммуникации, необходимая для восприятия друг друга партнерами по общению – это:

- 1) Информативная функция;
- 2) Интерактивная функция;
- 3) Побудительная функция;
- 4) Перцептивная функция;
- 5) Экспрессивная функция.

7. Обмен информацией между подразделениями одного уровня осуществляется на основе:

- 1) Вертикальной коммуникации;
- 2) Восходящей коммуникации;
- 3) Нисходящей коммуникации;
- 4) Горизонтальной коммуникации;
- 5) Нет правильных ответов

8. Стратегия – это:

- а) Всесторонний детальный план;
- б) План, предназначенный для осуществления миссии организации;
- в) План, предназначенный для достижения главных целей организации;
- г) Все выше перечисленное;
- д) Нет правильных ответов.

9. Миссия – это:

- а) Описание смысла существования организации;
- б) Описание ценностей организации;
- в) Описание причины создания организации;
- г) Все выше перечисленное;
- д) Нет правильных ответов.

10. Назовите важнейшую потребность по теории МакКлелланда:

- а) связи; б) признания;
- в) рост; г) безопасность; д) власть.

11. Японская концепция мотивации подразумевает:

- а) строго формализованную структуру управления;
- б) быструю оценку результатов труда и ускоренное продвижение по службе;
- в) долгосрочный найм персонала в сочетании с системой старшинства при продвижении по службе;
- г) обучение узкоспециализированных руководителей;
- д) формальные отношения с подчиненными

12. К содержательным теориям мотивации относятся:

- а) теория Ф. Тейлора;
 - б) теория А. Маслоу;
 - в) теория ожиданий В. Врума;
 - г) теория Ф. Герцберга.
10. Согласно теории А. Маслоу потребность признания и уважения является потребностью уровня: а) пятого; б) четвертого; в) третьего;

13. Потребности роста по К. Альдерферу соответствуют следующим группам потребностям по А. Маслоу:

- а) физиологические потребности и потребности безопасности;
- б) потребности самовыражения;
- в) потребности самовыражения, признания и уважения; г) потребности в безопасности и принадлежности к социальной группе.

14. Согласно теории Д. МакКлелланда стремление к дружеским отношениям с окружающими есть потребность:

- а) достижения;
- б) соучастия;
- в) властвования.

15. Согласно теории двух факторов Ф. Герцберга к мотивирующим факторам относится:

- а) заработная плата;
- б) продвижение по службе;
- в) высокая степень ответственности;
- г) межличностные отношения в коллективе.

16. По А. Маслоу требуют первостепенного удовлетворения потребности:

- а) физиологические;
- б) безопасности и физиологические;
- в) принадлежности к социальной группе и безопасности;
- г) признания, уважения и самовыражения.

17. Теория Портера–Лоулера включает элементы:

- а) теории ожидания;
- б) теории приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- в) теории справедливости;
- г) теории существования, связи и роста К. Альдерфера.

18. Точка зрения Портера и Лоулера такова:

- а) высокая результативность – следствие полного удовлетворения;
- б) высокая результативность является причиной полного удовлетворения;
- в) высокая результативность не возможна без удовлетворения работой.

19. К представителям какой группы теории мотивации относятся Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлеланд, Фредерик Херцберг?

- а) содержательной б) процессуальной в) классической.

20. Маслоу расположил потребности в следующей последовательности:

- а) физиологические, потребности в безопасности, социальные, уважения, самосовершенствования
- б) потребности в безопасности, физиологические, социальные, самосовершенствования, уважения,
- в) социальные, физиологические, потребности в безопасности, уважения, самосовершенствования
- г) самосовершенствования, социальные, потребности в безопасности, физиологические, уважения

Тема Принятие управленческих решений

1. Что такое управленческое решение:

- а) главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы;
- б) воздействие на управляемую систему;
- в) действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы;
- г) план действий, воплощаемый в реальность;
- д) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

2. Что такое решение в общем виде:

- а) любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) действия руководителя в рамках своих функций;
- в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) выбор лучшей альтернативы.

3. Что такое «конкретная ситуация»:

- а) реальное положение дел относительно провозглашенной цели;
- б) набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности;
- в) набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям;
- г) «фотография» рабочего дня организации.

4. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР:

- а) ценность информации, количество информации, личность менеджера;

- б) форма представления информации, кол-во информации, полнота информации;
- в) знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка;
- г) полнота информации, качество информации, агрегация информации.
- д) человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

5. Методология разработки управленческого решения – это:

- а) логика, действия менеджера и команды;
- б) цель и подходы метода разработки решения;
- в) алгоритм разработки управленческого решения;
- г) последовательность информационных операций;
- д) совокупность методов анализа ситуаций.

6. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение:

- а) наказал, выговор, снятие надбавки;
- б) проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения;
- в) попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить;
- г) провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

7. Изложите основное требование к управленческому решению:

- а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;
- б) иметь четкую целевую направленность;
- в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля;
- г) должно быть своевременным.

8. Дайте обобщенное определение управленческого решения:

- а) решение, принимаемое руководителем в социальной системе;
- б) решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности;
- в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом;
- г) решение, направленное на совершенствование управления производством.

9. Организационное решение – это:

- а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;
- б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- г) решение, связанное с реструктуризацией организации.

10. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий:

- а) запрограммированные;
- б) организационные;
- в) запрограммированные;
- г) стандартные.

11. По сроку действия решения могут быть:

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) все перечисленные.

12. По содержанию решения могут быть:

- а) технические;
- б) экономические;
- в) организационные;
- г) все перечисленные.

13. По масштабу воздействия решения могут быть:

- а) общие;
- б) частные;
- в) локальные;
- г) все перечисленные.

14. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:

- а) интуитивные;
- б) тактические;
- в) коллегиальные;
- г) консультативные.

15. Программируемые решения – это:

- а) решения, принимаемые с помощью средств вычислительной техники;
- б) решения, принимаемые в соответствии с утвержденными на предприятии программами (повышения квалификации, социальной адаптации, взаимоотношений с клиентами и т.п.);
- в) решения, принимаемые в соответствии с программами, утвержденными на различных уровнях государственного управления;
- г) типичные решения, имеющие четкие структуру, цель, ограничения и последовательность этапов принятия и реализации решений.

16. Субъектом управленческого решения является:

- а) работник организации, чья проблема решается руководителем;
- а) лицо, принимающее решение;
- с) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
- д) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

17. Не программируемые управленческие решения носят характер:

- а) творческий;
- б) футуристический;
- в) синтетический;
- г) интегральный.

18. Объектом управленческого решения является:

- а) лицо, принимающее решение;
- б) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
- в) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- г) исполнитель решения.

19. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

- а) вариантом;
- б) прогнозом;
- в) проектом;
- г) управленческим решением.

20. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:

- а) неполнотой или недостоверностью информации;
- б) детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов;
- в) повторяемостью процессов;
- г) Новизной, многообразием влияющих факторов.

21. Для стратегических УР характерно то, что они:

- а) учитывают динамику внешней среды;
- б) относятся к типу высокоструктурированных;
- в) принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР;
- г) принимаются оперативно и регулярно.

23. Коллективное принятие УР характеризуется:

- а) быстрым нахождением компромиссного решения;
- б) подавлением большинства меньшинством;
- в) противостоянием различных мнений;
- г) снижением инициативы работников.

24. К формам разработки управленческих решений относится:

- а) метод сценариев;
- б) приказ;
- в) бизнес-план;
- г) PEST-анализ.

25. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?

- а) это идеальное видение будущего;
- б) это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы;
- в) это предполагаемый результат деятельности;
- г) это наше стремление к успеху.
- д) это планирование деятельности в соответствии со стремлением достичь необходимого результата.

Тема Управление персоналом организации

1. Совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы, подразделения и занятые преимущественно различными видами умственной деятельности называется:

- а. рабочие
- б. управленческий персонал
- в. работники социальной инфраструктуры
- г. специалисты

2. Работники, обеспечивающие и обслуживающие деятельность руководителей и специалистов при выработке и реализации ими управленческих решений относятся к категории:

- а. рабочие
- б. специалисты
- в. руководители
- г. работники социальной инфраструктуры
- д. технические исполнители

3. Структура персонала организации это:

- а. соотношение профессиональных групп специалистов и рабочих
- б. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому либо признаку
- в. выделение групп работников по функциям (видам деятельности) организации
- г. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- д. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

4. Персонал организации это:

- а. совокупность работников организации, объединенных в специализированные службы
- б. выделение работников по социально демографическим группам
- в. совокупность отдельных лиц работников, объединенных по какому либо признаку
- г. личный состав организации, работающий по найму и обладающий определенными признаками

5. Носителем функций по управлению персоналом выступает:

- а. весь персонал организации
- б. менеджеры по персоналу
- в. руководители функциональных и производственных подразделений

- г. высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- д. высшее руководство организации

6. Объектом функций по управлению персоналом является:

- а. весь персонал организации
- б. менеджеры по персоналу
- в. руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- г. высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом
- д. высшее руководство организации

7. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

- а. социально психологические
- б. универсальные
- в. экономические
- г. прикладные
- д. административные

8. Наем на работу это:

- а. мероприятия, направленные на владение ситуацией на рынке труда
- б. рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
- в. ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
- г. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

9. Основной задачей при найме на работу персонала является:

- а. удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении
- б. распределение вновь нанятых работников по рабочим местам в соответствии с их уровнем квалификации
- в. привлечение как можно большего числа претендентов на вакантное место
- г. повышение степени привязанности работника к организации
- д. ознакомление персонала с особенностями организационного механизма управления

10. В проведении отбора кандидатов на замещение вакантной должности принимают участие:

- а. непосредственный руководитель
- б. профессиональный психолог
- в. помощник руководителя
- г. помощник юрисконсульта
- д. менеджер по персоналу

11. Подбор и расстановка кадров это:

- а. ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией
- б. установление требований к кандидатам на вакантную должность
- в. рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам
- г. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

12. Деловая оценка это:

- а. анализ затрат, связанных с наймом персонала
- б. целенаправленный процесс исследования трудовой мотивации персонала
- в. целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места

г. сравнение работников и показателей их деятельности между собой

д. установление функциональной роли работника

13. Одной из важнейших задач профориентации является:

а. содействие быстрым структурным сдвигам в занятости

б. содействие дополнительному освоению профессиональных возможностей

в. включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями

г. включение работника в систему организационного механизма управления

14. К задачам, решаемым в рамках организации труда персонала относятся:

а. управление мотивацией трудового поведения

б. изучение затрат рабочего времени и содержания труда работников

в. введение в должность и адаптация новых работников

г. делегирование полномочий

д. разделение труда

15. К группе факторов, определяющих условия труда относятся:

а. эстетические, экономические, социальные

б. санитарно гигиенические, этические, правовые, организационные

в. санитарно гигиенические, эстетические, психофизиологические, социально психологические

г. этические, правовые, психологические, социологические

д. физиологические, экологические, этические, социальные

16. Увольнение - это:

а. прекращение трудового договора между администрацией и сотрудником

б. доведение до сотрудников сообщения об увольнении

в. вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

г. прекращение соглашения между подразделениями на ведение совместной деятельности

17. Условное высвобождение персонала - это:

а. вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников

б. доведение до сотрудников сообщения об увольнении

в. экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, роста производительности труда, сокращения потерь рабочего времени и т.п.

г. вид деятельности, связанный с сокращением персонала вследствие закрытия предприятия

д. прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и сотрудником

18. Результаты деятельности подразделений управления персоналом характеризуют следующие показатели:

а. ритмичность выпуска продукции

б. производительность труда

в. сокращение случаев травматизма

г. снижение текучести кадров

д. снижение потерь рабочего времени

19. Планирование потенциала означает:

а. создание инструментария разработки программ и программы, которые должны быть применены для реализации кадровых функций

б. ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами

в. определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии

г. достижение отдельных оперативных целей

д. разработку основ будущей кадровой политики организации

20. Главная задача маркетинга персонала это:

- а. владение ситуацией на рынке труда для определения потребностей в специалистах дефицитных специальностей
- б. предоставление людям рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве
- в. изучение объявлений о поиске работы, публикация собственных объявлений
- г. владение ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале
- д. анализ затрат, связанных с наймом персонала.

21. К внутренним источникам набора персонала относятся (выберите правильные варианты):

- а. объявление о вакансии в самом предприятии, предложение сотрудникам приглашать своих знакомых;
- б. объявление конкурса на замещение (занятие) должности для сотрудников предприятия;
- в. передача собственных работников, с которыми предприятие (кредитор) имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы (заемщика), обязуя этих работников в течение срока "аренды" работать на фирме-заемщике;
- г. набор персонала из кадрового резерва предприятия, сформированного в результате высвобождения работников при внедрении новой техники/технологии, переподготовке работников.

22. Расположите названия типов интервью в соответствии с их характеристикой:

- а. индивидуальное;
- б. групповое;
- в. последовательное;
- г. панельное.
- д. каждый кандидат проходит несколько собеседований с разными интервьюерами;
- е. один интервьюер один кандидат;
- ж. несколько интервьюеров один кандидат;
- з. один интервьюер несколько кандидатов.

23. Профессиональная адаптация это (выберите правильные варианты):

- а. адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б. полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в. адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

24. Психологическая адаптация это (выберите правильные варианты):

- а. адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б. полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в. адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

25. Социально-психологическая адаптация это (выберите правильные варианты):

- а. адаптация к трудовой деятельности на уровне физического состояния работника, результатом чего становятся меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т. п.;
- б. полное и успешное овладение новой профессией, т. е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- в. адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

26. Конкурсный прием на работу это (выберите правильный вариант):

- а. метод подбора персонала, основанный на создании условий соревнования среди кандидатов или сопоставлении кандидата с должностью;
- б. сбор информации об опыте, уровне знаний и оценка профессионально важных качеств претендента;
- в. последний этап оценки кандидата, заключающийся в проведении процедуры сравнения результатов оценки кандидатов.

27. Расположите представленные ниже этапы процесса формирования кадрового резерва в правильной последовательности:

- а. изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- б. контроль за подготовкой резерва;
- в. определение потребности в руководителях/работниках (численного и должностного состава резерва);
- г. работа с резервом;
- д. предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- е. рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- ж. определение готовности лиц из состава резерва к значению на должность.

5.3.2 Практические задания

1. Упражнения

Упражнение № 1

Заполните сравнительную таблицу моделей менеджмента:

Американская модель	Японская модель

Упражнение № 2

Установите соответствие характеристик той или иной школы менеджмента (для иллюстрации соответствия проведите линии, соединяющие характеристику и наименование школы)

Характеристика	Название школы
Разделение организации на подразделения в соответствии с выполняемыми функциями (финансы, маркетинг и др.)	Школа человеческих отношений
Наибольший вклад в развитие этой школы внес А.Файоль	
Разработка принципов научного менеджмента	Классическая школа
Представители данной школы уделяли внимание человеку - как основному фактору производства	
У истоков этой школы стоял Ф.Тейлор	Школа поведенческих наук
Представителями этой школы являются Фоллет и Мэйо	
Рационализация труда – это наиболее важный фактор повышения производительности труда	Школа научного управления
Изучение влияния психологического климата, социального взаимодействия на результаты труда	

Упражнение № 3

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их в тетрадь по ниже представленной форме:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

- 1. Организационная культура
- 2. Потребители

3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

Упражнение № 4

1) Заполните таблицу.

Таблица - Классификация функций управления

Классификационный признак функций управления	Примеры
по признаку управляемого объекта	
по признаку области деятельности	
по признаку содержания труда	
по характеру решаемых задач	
по периодичности решения	

Упражнение № 5

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в различных сферах деятельности.

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская и другие услуги	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

Упражнение № 6

Разработать систему мотивации труда на предприятии, включающую удовлетворение потребностей (материальных, социальных, моральных) в виде системы поощрений и наказаний:

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

Примечание: Система должна содержать по 3 примера на каждый вид поощрения и наказания

Упражнение № 7

По типологии Т. Е. Дила и А. А. Кеннеди выделяют четыре главных типа корпоративной культуры. Соотнесите тип культуры и сферу деятельности организации:

1. Культура высокого риска и быстрой обратной связи	1. Страхование, банковское дело, финансовые услуги, правительственные департаменты
2. Культура низкого риска и быстрой обратной связи	2. Нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании
3. Культура высокого риска и медленной обратной связи	3. Индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама
4. Культура низкого риска и медленной обратной связи	4. Организация по сбыту, магазины розничной торговли, предприятия массовой торговли потребительскими товарами

Упражнение № 8

1) Заполните таблицу моделей влияния организационной культуры на организационную эффективность:

Модель организационной культуры	Основные положения
Модель Сате	
Модель Питерса и Уотермана	
Модель Парсонса	
Система Квина и Рорбаха	

2) Оцените влияние организационной культуры на потенциал и эффективность на примере корпорации Google.

3) Необходимо изобразить в виде схемы уровни организационной культуры, используя трактовку данных уровней Э.Шейна.

2. Ситуационные задачи

Ситуационная задача № 1

Американские уроки и отличники-японцы

В 1946 году командующий американскими оккупационными силами в Японии генерал Дуглас Макартур вызвал из США молодого инженера Г. Сарасона, перед которым была постав-

лена задача оказания японцам помощи в развитии массового производства средств радиосвязи с целью обеспечить устойчивые коммуникации между населенными пунктами израненной в войне страны. Перед Г. Сарасоном сразу возникла проблема поиска необходимых материалов, помещений и рабочих (ведь вакуумные лампы нельзя изготавливать в грязных хибарах). В конечном счете полученные Г. Сарасоном полномочия по развитию промышленности были сравнимы с властью самого Д. Макатура.

В 1948 году к Г. Сарасону присоединился инженер компании Western Electric Чарльз Процман. Анализ принятых в Японии методов производства показал, что большинство проблем носит управленческий характер. В 1949 году инженеры совместно с Франком Полкинхорном предложили базовый курс обучения менеджменту. Аналогичные задачи были поставлены и перед другими подразделениями оккупационных сил. Выслушав доводы авторов, Д. Макатур повернулся к Г. Сарасону и коротко бросил: «Действуйте». Предложенный Г. Сарасоном и его коллегами курс основывался на идеях научного менеджмента Ф. Тейлора и концепции административных принципов.

Основное внимание в нем уделялось тщательному анализу всех частей организации и разработки такой ее структуры, которая обеспечивала бы эффективность системы в целом. С самого первого дня занятий преподаватели стремились донести до слушателей идею о том, что создание успешной организации – вот главная цель, или социальная миссия, любого предприятия. В курсе использовалось множество примеров добившихся успеха американских компаний, таких как Newport News Shipbuilding, делавшей упор на качество своей продукции: «Мы будем строить надежные корабли. Если сможем, с прибылью, быть может, в убыток себе, но только надежные». Японцы быстро схватывали американские уроки. Вскоре выпускники курсов заняли руководящие посты в таких компаниях, как Matsushita Electric, Mitsubishi Electric, Fujitsu, Sumitomo Electric и Sony.

Теория менеджмента была подкреплена практическими советами второй волны американских советников, среди которых были будущие авторы концепции управления тотальным качеством Эдвард Деминг и Дж. Джуран. Сегодня самая престижная награда Японии за качество товаров носит имя Э. Деминга, а отголоски тех первых американских семинаров до сих пор слышатся в интервью с высшими руководителями японских предприятий. К примеру, председатель совета директоров Canon не так давно говорил о том, что организации должны развивать в себе чувство миссии и разрабатывать согласованную с принципами местных сообществ и глобального общества философию. Социальная миссия организации: она должна обеспечивать «взаимовыгодное сосуществование» компаний в масштабах всей Земли.

Вопросы и рекомендации при разборе ситуации

1. На каких идеях управления базировался предложенный японцам Г. Сарасоном и его коллегами курс развития производства?

Ситуационная задача № 2

Вы, как руководитель подразделения, получили задание организовать подготовку вашего отдела к участию в отраслевой выставке, открывающейся через 3 мес. Вам необходимо определить объем задач, распределить их между сотрудниками, контролировать исполнение и отчитываться о ходе подготовки перед руководством. Какой инструмент (какие инструменты) тайм-менеджмента вы будете использовать в первую очередь для эффективной организации работы?

Ситуационная задача № 3.

Вам поручено запустить новый проект. Но ваши подчиненные жалуются, что им не хватает времени на выполнение всех задач по первому проекту, они и так задерживаются после рабочего дня на 2, а то и 3 часа. Вы подозреваете, что сотрудники используют свое рабочее время неэффективно. Какой техникой тайм-менеджмента необходимо воспользоваться в первую очередь, чтобы подтвердить или опровергнуть ваше предположение? Ответ аргументируйте.

Ситуационная задача №4

Фирма и ее конкуренты

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл.. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица - Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4 200	4150	5 300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,90
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,30	0,45	0,25	0,70
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,30	0,42	0,35	0,35
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млн ден. ед.	150	60	110	140

3. Кейс-стади

Кейс-стади №1

Александра Завьялова окончила психологический факультет Московского университета, затем – аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы разрешения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После десяти лет работы преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение трех лет Александра занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Александре большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь кон-

кретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время, получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Александра очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом. В начале своего первого рабочего дня Александра провела около одного часа с генеральным директором, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Александрой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность.

Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Александра: десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Александра не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не говоря уже о том, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения. Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Александра подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Александра разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась.

Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Александра просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Александра ушла с работы раньше обычного, и ее не оказалось на месте, когда необходимо было ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Александра принесла заявление об уходе.

Вопросы к ситуации

- 1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой оказалась Александра Завьялова? Почему она хочет покинуть предприятие?*
- 2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Александры? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?*
- 3. Как Вы оцениваете решение руководства совместного предприятия назначить Александру Завьялову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Александры) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?*
- 4. Отвечало ли организованное для Александры обучение ее потребностям? Что бы Вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?*
- 5. Как бы Вы поступили на месте генерального директора, увидев заявление об уходе?*

Кейс-стади № 2

В организацию, занимающуюся производством и продажей продукции, пришел новый руководитель. Коллектив организации (30 чел. сотрудников) состоит из нескольких «группировок», постоянно конфликтующих друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство, недостаток профессионализма административной команды породили проблемы в бизнесе. Стоит отметить, что в организации сложились определенные традиции, си-

стема ценностей, стиль работы, т.е. своя организационная культура. Вполне вероятно, что она не совпадает с намерениями нового директора, а, значит, возможен конфликт между старым и новым. Какие действия вы предприняли бы на месте нового директора?

Некоторые варианты действий:

1. Директор решил в такой ситуации сконцентрировать власть в своих руках и действовать жесткими административными методами.
2. Директор решил привлечь на свою сторону часть коллектива, пересмотрев систему стимулирования.
3. Директор изучит коллектив, подберет единомышленников и будет постепенно менять существующую организационную культуру на новую, более перспективную.

2) В организацию, занимающуюся производством и продажей продукции, пришел новый руководитель. Коллектив организации (30 чел. сотрудников) состоит из нескольких «группировок», постоянно конфликтующих друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство, недостаток профессионализма административной команды породили проблемы в бизнесе. Стоит отметить, что в организации сложились определенные традиции, система ценностей, стиль работы, т.е. своя организационная культура. Вполне вероятно, что она не совпадает с намерениями нового директора, а, значит, возможен конфликт между старым и новым. Какие действия вы предприняли бы на месте нового директора?

Некоторые варианты действий:

1. Директор решил в такой ситуации сконцентрировать власть в своих руках и действовать жесткими административными методами.
2. Директор решил привлечь на свою сторону часть коллектива, пересмотрев систему стимулирования.
3. Директор изучит коллектив, подберет единомышленников и будет постепенно менять существующую организационную культуру на новую, более перспективную.

Кейс-стади № 3

1) «Построение системы управления персоналом: с чего начать?»

Реализация кадровой политики организации вряд ли возможна без создания в ее структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое.

Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и своим заместителям, и кадровикам. Но проблем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать. Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, - задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

Характеристика организации

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг. Численность персонала - около 200 человек. Срок работы на российском рынке - 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.

2. Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.

3. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.

4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

ЗАДАНИЕ:

1. *Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.*
2. *Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.*
3. *Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.*
4. *Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.*

Кейс-стади № 4

Один день из жизни менеджера среднего звена. В 9.00 он пришел на работу: Уже прибежала Катерина – на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить клиентам сегодня. Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться. Проект А не стартует уже неделю: не даны необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но это же не меньше часа займет, а то и больше. Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет. Через неделю выставка, на которой должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о готовности. Понятно, что это значит! А так хотелось сегодня сходить в бассейн... Нет, вряд ли получится. И эти постоянные звонки, которые отвлекают! Так, а на какое число назначена презентация? На сегодня. А к ней еще готовиться. И кстати, уточнить, куда ехать. На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее переки-

нуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? — Да? Да буду через полчаса... Еще и начальство вызывает. Составьте план на день.

Примерная тематика докладов

1. Развитие теории Ф. У. Тейлора в трудах его последователей: Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбрета, Г. Эмерсона, Г. Форда.
2. Сущность хоторнских экспериментов.
3. Теория организации Л. Гулика. Управленческие принципы Дж. Муни и А. Рейли.
4. Возникновение теории управления. Теория разделения и специализации труда Ч. Бэббиджа.
5. Миссия и цели управления организацией, проблемы формирования и согласования
6. Анализ собственных потребностей с точки зрения мотивационных теорий.
7. Сущность и необходимость контроля деятельности экономического субъекта.
8. Формирование умений использования эффективных трансакций в межличностных отношениях.
9. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений.
10. Показатели эффективности и качества управленческого решения.
11. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
12. Методы подготовки и принятия управленческих решений, основанные на концепции «опережающего управления»
13. Сравнительный анализ руководства и лидерства в организации..
14. Принципы выбора эффективного стиля лидерства.
15. Использование современных стилей руководства в деятельности предприятия.
16. Внешний вид и имидж руководителя.
17. Культурологические основы тайм-менеджмента.
18. Основные недостатки методов тайм-менеджмента

Задания для подготовки к зачету

ОК-3 - способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности

Знать

основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами для использования в различных сферах жизнедеятельности

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга.
2. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация.
3. Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния .
4. Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон.
5. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства.
6. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона.

7. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг.
8. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.
9. Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации.
10. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями.
11. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы.
12. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.
13. Коммуникации в группах. Управление с помощью комитетов.
14. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах.
15. Сущность и природа конфликтов в коллективе на предприятии. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты.
16. Основные причины возникновения конфликтов. Технологии предупреждения конфликтов. Основные формы разрешения конфликта
17. Коммуникации в управлении. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
18. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети и стили.
19. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
20. Развитие индивидуальных навыков коммуникации.
21. Функции, свойства и виды организационной культуры. Содержание и структура организационной культуры.
22. Знаково-символическая составляющая организационной культуры. Подходы к типологии, классификации и диагностике организационной культуры.
23. Особенности организационной культуры в организациях различных сфер деятельности.
24. Факторы, влияющие на специфику организационной культуры. Влияние факторов внешней и внутренней среды на характер культуры и взаимосвязь ее элементов. Факторы прямого и косвенного внешнего воздействия. Основные элементы внешней среды для организаций.
25. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение персонала и эффективность деятельности организации
26. Технологии управления организационной культурой.
27. Корпоративное мероприятие как технология управления организационной культурой

Уметь

- выстраивать эффективные коммуникации в различных сферах жизнедеятельности
- предупреждать появление и развитие конфликтных ситуаций в рабочем процессе

Задания для оценивания результатов обучения в виде умений:

Ситуационная задача № 1

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Ситуационная задача № 2

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Как следует поступить в данной ситуации? Аргументируйте свой ответ.

Навык / Опыт деятельности

- организации рабочего процесса, адаптации организационной структуры, стиля руководства и других элементов организационной культуры в профессиональной деятельности;
- накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента, позволяющие использовать их в различных сферах жизнедеятельности

Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Кейс-стади № 1

Проанализируйте ситуацию и ответьте на вопросы.

В организации прошел слух о сокращении штата работников. Коллектив заволновался. Люди, забыв о делах, говорили только об этом. Начались переживания, опасения, интриги, возникли слухи и сплетни.

Наконец до каждого подразделения довели списки увольняемых.

В подразделении, где работала Галина, было 7 человек. Все женщины. Сокращению подлежала начальница пенсионного возраста. Узнав об этом, она пошла к руководителю учреждения и выразила несогласие, заявив, что она работает в этой должности 15 лет и единственная в этом подразделении знает весь процесс работы. Кроме того, у неё на иждивении больной 17-летний сын.

Тогда руководитель решил сократить одну из молодых сотрудниц, которая была принята на работу позже всех. Её проблемы – наличие малолетнего сына и неработающего мужа, во внимание не были приняты. Оставшиеся, конечно, вздохнули с облегчением, хотя никто не считал решение справедливым.

Прошло уже много времени, а прежней доброжелательной атмосферы в коллективе как не бывало. Все недовольные высшим руководством из – за необъективности и непоследовательности в кадровых решениях: почему во главу угла ставят то возраст, то квалификацию, то стаж, то базовое образование.

Вопросы:

1. *Можно ли говорить о конфликте в подразделении? Если да, то охарактеризуйте его. Если, на Ваш взгляд, в подразделении несколько конфликтов, охарактеризуйте каждый.*
2. *Что можно посоветовать руководителю на случай сокращения штата работников?*
3. *Что можно посоветовать подчинённым по поводу сокращения кадров?*

Кейс-стади № 2

Специалисты А и Б взялись за изучение организационной культуры в двух дочерних компаниях холдинга Х (компания «Стиль» и компания «Забава»). Компании недавно вступили в холдинг. Согласно плану руководства холдинга, в будущем компании должны тесно сотрудничать, выполняя совместные проекты. На сегодняшний день руководство испытывает серьезные сложности в управлении компаниями: даже незначительные совместные проекты компаний терпят неудачу, сотрудники совершенно не могут сработаться, в дирекцию поступают жалобы и должностные записки от сотрудников компаний с взаимными обвинениями в непрофессионализме. Некоторые наблюдения руководства за коммуникацией между специалистами компаний в период выполнения совместных проектов дали основания считать, что причина плохого сотрудничества кроется в разнице корпоративных культур, сформировавшихся в компаниях до вступления в холдинг.

Задачи, которые поставлены руководством холдинга перед исследователями А и Б: на основании изучения организационных культур компаний «Стиль» и «Забава» сделать заключение о причинах плохого сотрудничества компаний и предложить управленческие действия по изменению сложившейся ситуации. Исследователи должны провести работу самостоятельно и не обсуждать свои планы исследования друг с другом (так как это исследование является отборочным испытанием на занятие должности HR-директора холдинга). Оба должны предоставить результаты исследований и рекомендации по управлению компаниями руководству холдинга.

Исследователь А Согласно личным представлениям исследователя А, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники дисциплинированы и следуют правилам организации. Исследователь А предложил следующие измеримые признаки организационной культуры: количество опозданий на рабочее место, количество невыходов на работу, случаи нарушения служебной субординации, количество опозданий после обеденного перерыва, случаи нарушения служебного дресс-кода и т.д.

Таким образом, организационная культура каждой компании холдинга Х замерялась на основании разработанных критериев: методом наблюдения или опроса сотрудников подсчитывалась частота каждого случая, в каждой компании на протяжении заданного периода и делался вывод об уровне развития организационной культуры в каждой компании. Результаты исследования специалиста А показали, что компания «Забава» значительно уступает компании «Стиль» по уровню развития организационной культуры. Сотрудники компании «Забава», как значилось в его отчете, «совершенно безалаберно» относятся к правилам внутреннего распорядка, принятым в холдинге, они часто опаздывают на рабочие места, проводят много времени за чаепитием и перекурами. Хотя многие сотрудники «Забавы» часто остаются на работе после окончания рабочего дня, в целом, их дисциплина оставляет желать лучшего.

В то же время, сотрудники компании «Стиль» очень строго относятся к соблюдению норм внутреннего распорядка: приходят и уходят с работы точно вовремя, тратят мало времени на посторонние занятия. Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста А, состояла в том, что сотрудники компании «Стиль», привыкшие к точности и порядку в ведении дел, не встречали подобной обязательности у сотрудников компании «Забава». Разница в распорядке рабочего дня, ведении служебной документации и отношении к срокам выполнения работ сотрудников двух компаний полностью исключала возможность плодотворного сотрудничества.

Рекомендации: Специалист предложил руководству холдинга Х проведение обучающих мероприятий и внедрение новой системы дисциплинарного контроля за поведением сотрудников компании «Забава» с целью повышения уровня корпоративной культуры компании до уровня культуры компании «Стиль». По мнению специалиста А, только унификация дисциплинарных требований к сотрудникам обеих компаний, а также четкое описание всех производственных процессов могло обеспечить сотрудничество компаний в будущем. Исследователь Б Согласно личным представлениям исследователя Б, организационная культура проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют свою принадлежность к ценностям организации, связывают свои успехи с успехами организации, эмоционально и когнитивно включены в успех общего дела.

Операционализация понятия в этом случае предложила примерно следующие измеримые признаки организационной культуры:

- случаи проявления радости сотрудника в связи с новостью об успехе компании;
- поведение вне рамок служебных обязанностей, направленное на помощь другим сотрудникам и успеху всей компании;
- чувство оскорбления в случае критики компании, услышанное от третьих лиц;
- чувство гордости от работы в компании; проявление желания развивать свою карьеру в компании;
- проявление желания будущего устройства своих детей на работу в компанию и т.д.

Исследование специалиста Б было направлено на обнаружение этих явлений в поведении, мыслях и эмоциях сотрудников дочерних компаний холдинга Х (методами наблюдения, глубинного интервью, анкетного опроса и анализа самоотчетов). Каждое найденное явление фиксировалось в листе наблюдений (или опросном листе), подсчитывалась частота проявления этих признаков у сотрудников двух компаний, на основании чего были сделаны выводы об уровне развития организационной культуры в обеих компаниях. Полученные таким образом количественные данные сравнивались между собой, сопоставлялись с аналогичными данными после проведения информационных, мотивационных или обучающих мероприятий и т.д.

Результаты исследования специалиста Б показали, что уровень развития организационной культуры в компании «Забава» значительно выше, чем в компании «Стиль». Сотрудники компании «Забава», занимавшиеся внешним PR холдинга, в большинстве своем принимали близко к сердцу неудачи холдинга и негативную информацию в его адрес, в то время как сотрудники компании «Стиль» не интересовались новостями холдинга и считали главным точное исполнение своих обязанностей и своевременную оплату труда, независимо от того, в какой компании осуществляется их работа. Причина плохого сотрудничества компаний, по мнению специалиста Б, состояла в том, что сотрудники компании «Забава», лично заинтересованные в успехе холдинга и любых его проектов, готовы были буквально «ночевать» на рабочих местах и работать в выходные дни. Они нередко собирали экспертные группы для выработки наиболее эффективных способов выполнения совместных заданий с компанией «Стиль». Работа в группах часто затягивалась до позднего вечера, сотрудники «Забавы» предлагали много творческих путей решения задачи, выступали с личными инициативами. Когда они приглашали на такие группы сотрудников «Стиля», те отказывались принимать участие в каких-либо занятиях, не связанных напрямую с их должностными обязанностями. Вскоре сотрудники «Забавы» поняли, что «Стиль» способен вести деловую коммуникацию только посредством служебных записок и, защищенный формальными отписками, проявляет полное равнодушие по поводу возможного провала совместного проекта. Разница в личной включенности сотрудников двух компаний в успех совместного проекта, по мнению специалиста Б, делала практически невозможным их дальнейшее сотрудничество.

Рекомендации Специалист Б предложил руководству холдинга Х проведение информирующих мероприятий с сотрудниками компании «Стиль», тренингов по развитию организационной культуры в компании, а также частичную замену штата компании (увольнение тех сотрудников, которые в анкетном опросе и наблюдении не проявили никаких признаков идентификации своих целей с целями компании и работали в компании исключительно на основании формальных обязанностей).

Итог: Как видно из кейса, исследователи А и Б изучали одну и ту же проблему. Но, в зависимости от того, как каждый из них понимал организационную культуру (что показала процедура операционализации), у них получились совершенно разные исследования. Замеры специалиста А показали, что организационная культура в компании «Стиль» значительно более развита по сравнению с компанией «Забава». В свою очередь, исследование специалиста Б, напротив, показало большую развитость организационной культуры компании «Забава». Два разных понимания организационной культуры – две разные операционализации – два разных результата – совершенно разные советы по управлению компаниями.

Вопросы

- 1. Рекомендации какого специалиста кажутся вам более эффективными?*
- 2. Если бы у вас была возможность решать, какому специалисту вы доверили бы пост HR-директора холдинга?*
- 3. Как, на ваш взгляд, следовало поступить руководству холдинга Х, когда специалисты А и Б предоставили свои отчеты?*
- 4. Почему результаты исследований и рекомендации специалистов так сильно отличались?*
- 5. В какой компании, на ваш взгляд, организационная культура более развита?*
- 6. Что является основанием организационной культуры для специалиста А, специалиста Б?*

ПК-6 - способностью организовывать документооборот по производству на предприятии питания, использовать нормативную, техническую, технологическую документацию в условиях производства продукции питания

Знать

закономерности документообразования, законодательные и нормативно-методические материалы по организации делопроизводства, правила составления и оформления документов в целях организации документооборота на предприятии питания

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Понятие документооборота, его количественные и качественные параметры.
2. Принципы организации документооборота.
3. Формы организации работы с документами.
4. Виды документов, применяемых в организации.
5. Особенности обработки входящих документов.
6. Работа с конфиденциальными документами.
7. Контроль за исполнением документов.
8. Номенклатура дел: виды, назначение, особенности

Уметь

использовать технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания

Упражнение № 1

Характеристика организации

Профиль деятельности – предприятие по производству продуктов питания. Численность персонала - около 300 человек. Срок работы на российском рынке - 15 лет.

Общая ситуация

Вы получили должность заместителя руководителя. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 15 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.
2. Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.
4. Специалисты низового звена довольно квалифицированы, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.
5. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.

б. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

Ситуационное задание 1.

Разработать Положение о системе мотивации труда на предприятии.

Ситуационное задание 2.

Составить перечень распорядительных документов на предприятии.

Ситуационное задание 3.

Составить и утвердить номенклатуру дел организации.

Ситуационное задание 4.

Разработать инструкцию по приему, регистрации, обработке входящих документов.

Навык / Опыт деятельности

использовать технологии документирования и организации работы с документами на основе современной нормативно – методической базы в условиях производства продукции питания

Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Задание 1.

Составить акт о списании малоценного имущества.

Задание 2.

Составить претензию поставщику в связи с низким качеством поступившего сырья, оформить реквизиты, придающие документу юридическую силу.

Задание 3.

Составить деловое письмо – предложение о деловом партнерстве.

Задание 2.

Определить требования к учету персонала на предприятии

Оценочные средства закрытого и открытого типа для целей текущего контроля и промежуточной аттестации

ОК-3 способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности

Задания закрытого типа

1. Процесс принятия решений в менеджменте – это:

- а) хаотичный процесс
- б) систематизированный процесс
- в) рутинная деятельность

Правильный ответ: б

2. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации – это:

- а) мотивация
- б) побуждение
- в) поощрение
- г) стимулирование

Правильный ответ: а

3. Что является, продуктом труда менеджера?

- а) выполненная функция
- б) решенная задача
- в) готовая продукция
- г) управленческое решение

Правильный ответ: а, б, г

4. Объект и субъект менеджмента это:

- а) технические ресурсы
- б) люди
- в) финансовые ресурсы
- г) технологии

Правильный ответ: б

5. Укажите последовательность, в которой расположены потребности человека, согласно теории мотивации А. Маслоу (начиная с низшего уровня)

- а) потребности в уважении
- б) потребности в безопасности
- в) потребности в самоактуализации
- г) физиологические потребности
- д) социальные потребности

Правильный ответ: 1-в, 2-д, 3-а, 4-б, 5-г

Задания открытого типа

1. Внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого или совокупность процессов и действий между частями целого — это.....

Правильный ответ: организация

2. В развитии науки управления выделяют _____ школ управления

Правильный ответ: пять

3. _____ - это противоречие между двумя или более сторонами (конкретными лицами, группами). Каждая сторона совершает действия, направленные на достижение ее цели, принятия точки зрения, при этом мешает другой стороне делать то же самое.

Правильный ответ: конфликт.

4. _____ - это неопределённое событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие на репутацию компании, приводит к приобретениям или потерям в денежном выражении. Уровень неопределенности в предсказании результата.

Правильный ответ: риск

5. Дополните фразу: «Функция заключается в проверке результатов в течение всего процесса достижения цели (целей) в заранее установленные сроки, представляет собой систему наблюдения и проверки соответствия фактических параметров функционирования управляемой подсистемы запланированным показателям и принятым решениям».

Правильный ответ: контроля.

6. _____ - это соотношение между полученными результатами и затратами, произведенными для их достижения.

Правильный ответ: эффективность

7. Путь разрешения конфликтов

Правильный ответ: компромисс

8. Зона - конкретный участок работ, ответственность за достижение результата на котором берет на себя конкретный член команды.

Правильный ответ: ответственности

9. - возможности команды находиться в зоне успешного развития и перспективно действовать в условиях динамичной рыночной конкуренции с производителями аналогичных работ, товаров и услуг.

Правильный ответ: конкурентоспособность

10. _____ - это неопределённое событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие на репутацию компании, приводит к приобретениям или потерям в денежном выражении. Уровень неопределенности в предсказании результата.

Правильный ответ: риск

11. Событие или обстоятельство, являющееся поводом к столкновению сторон, – это...

Правильный ответ: инцидент

12.- это количественные характеристики, позволяющие наблюдать за ходом или течением какого либо процесса и исследовать его на определенных этапах развития

Правильный ответ: показатели

13. Является ли конкретный количественный или качественный результат деятельности организации критерием эффективности менеджмента?

Правильный ответ: нет

14. Метод управленческой деятельности, предусматривающий предвидение возможных результатов деятельности и планирование путей их достижения, – это управление ...

Правильный ответ: целевое

15. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации – это.....

Правильный ответ: мотивация

ПК-6 способностью организовывать документооборот по производству на предприятии питания, использовать нормативную, техническую, технологическую документацию в условиях производства продукции питания

Задания закрытого типа

1. 1. Как осуществляется организационное планирование?

- а) Только на высшем уровне управления
- б) На высшем и среднем уровнях управления
- в) На среднем уровне управления
- г) На всех уровнях управления
- д) Определение потребностей подчиненных.

Правильный ответ: г

2. Установите соответствие для каждого из блоков бизнес-модели в производственной деятельности

1 Потребительские сегменты а активы, необходимые для функционирования бизнес-модели

2 Структура издержек б группа потребителей, для которых собирается работать компания

3 Ключевые ресурсы в отражает те преимущества, которые получит клиент, воспользовавшись продуктом или услугой данной компании

4 Ценностное предложение г расходы, связанные с функционированием бизнес-модели

Правильный ответ: 1-б; 2-г; 3-а; 4-в

3. Основные составляющие структуры внешней среды организации:

а) внешняя конкуренция, глобальные процессы

б) поставщики, потребители, конкуренты, властные органы

в) внешняя микросреда,

г) внешняя макросреда

Правильный ответ: в, г

4. Выберите того, кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом:

а) специалисты

б) работники

в) руководители

г) отдельные руководители

д) министерства

Правильный ответ: в

5. Объект и субъект менеджмента это:

а) технические ресурсы

б) люди

в) финансовые ресурсы

г) технологии

Правильный ответ: б

Задания открытого типа

1. инструкции - это внутренний документ, который определяет обязанности работника компании на занимаемой должности, его полномочия, ответственность, права, требования к его квалификации и формы его поощрения. Это краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

Правильный ответ: должностные

2. Программа деятельности хозяйствующего субъекта и отдельных звеньев системы управления — это:

Правильный ответ: план

3. Финансовый план (роспись доходов и расходов на определенный срок), который служит руководством и средством контроля над будущими операциями, — это:

Правильный ответ: бюджет

4. Верно ли данное утверждение. Можно ли представить процесс управления в виде схемы, общей для всех организаций, предприятий, фирмы?

Правильный ответ: да

5. Верно ли данное утверждение. Функция контроля реализуется всеми членами организации?

Правильный ответ: да

6. Экономическая категория, которая выражает внешние факторы, материального и нематериального характера, вызывающие у работника стремление к трудовой деятельности – это

Правильный ответ: стимулы

7 Функция менеджмента, которая помогает ответить на вопросы: каковы сильные и слабые стороны организации, куда она намерена двигаться, каковы цели организации, каким образом, с помощью каких приемов и методов можно достигнуть поставленных целей? Это функция

Правильный ответ: планирование

8. Общий комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации, — это:

Правильный ответ: стратегия

9. Общая цель предприятия, выражающая причину его существования, — это:

Правильный ответ: миссия

10. Вид стабильного плана, содержащий общие указания по осуществлению деятельности, — это:

Правильный ответ: политика

11. При ухудшении показателей деятельности компании, экономическом спаде или просто для спасения организации прибегают к стратегии

Правильный ответ: сокращения

12. Совокупность трудовых и естественных процессов, в результате взаимодействия которых сырье и материалы превращаются в готовую продукцию или услугу определенного вида – это _____ процесс

Правильный ответ: производственный

13. _____ - это процесс познания возможных вариантов развития какого-либо объекта, процесс построения сценариев развития какой-либо системы (предприятия, организации, экономики). Это метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущих параметров.

Правильный ответ: прогнозирование.

14. _____ стратегия заключается в разработке общей политики и планов использования ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку ее долговременной конкурентной стратегии.

Правильный ответ: операционная

15. Систематическое отслеживание хода выполнения поставленных задач с одновременной коррекцией работы — это.....

Правильный ответ: контроллинг

5.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыка и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине Менеджмент проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а так же для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся:

- на занятиях (опрос, решение задач, деловая игра, круглый стол, тестирование (письменное или компьютерное), ответы (письменные или устные) на теоретические вопросы, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, выполнение и защита лабораторных работ, выполнение контрольных работ);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий;
- по результатам проверки качества конспектов лекций, рабочих тетрадей и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

ГРАФИК контрольных мероприятий текущего контроля по дисциплине Менеджмент

№ и наименование темы контрольного мероприятия	Формируемая компетенция	Этап формирования компетенции	Форма контрольного мероприятия	Очередность занятия- контрольного мероприятия
Тема 1. Менеджмент: сущность, эволюция и современные тенденции. Тема 2. Организация как система управления Тема 3. Основные функции управления	ОК-3	I этап II этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	сентябрь/ 2 занятие
Тема 4. Принятие управленческих решений Тема 5. Управление персоналом организации Тема 6. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления	ОК-3	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	октябрь/4 занятие

<p>Тема 7. Групповая динамика и руководство. Управление конфликтами</p> <p>Тема 8. Организационная культура как фактор формирования толерантных отношений в коллективе</p> <p>Тема 9. Основы самоорганизации и тайм - менеджмента</p>	ОК-3	<p>I этап II этап III этап</p>	<p>Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач</p> <p>Контрольная работа</p>	ноябрь/5 занятие
<p>Тема 10. Организация документооборота на предприятии</p>	ПК-6	<p>I этап II этап III этап</p>	<p>Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач</p>	декабрь/6-е занятие

Устный опрос – наиболее распространенный метод контроля знаний студентов, предусматривающий уровень овладения компетенциями, в т. ч. полноту знаний теоретического контролируемого материала.

При устном опросе устанавливается непосредственный контакт между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.

Устный опрос по дисциплине проводится на основании самостоятельной работы студента по каждому разделу. Вопросы представлены в планах лекций по дисциплине.

Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос. *Фронтальный* опрос проводится в форме беседы преподавателя с группой. Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Его достоинство в том, что в активную умственную работу можно вовлечь всех студентов группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически увязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность основных понятий, усвоение нового учебного материала, который только что был разобран на занятии. Целесообразно использовать фронтальный опрос также перед проведением практических работ, так как он позволяет проверить подготовленность студентов к их выполнению.

Вопросы должны иметь преимущественно поисковый характер, чтобы побуждать студентов к самостоятельной мыслительной деятельности.

Индивидуальный опрос предполагает объяснение, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать такую проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа.

Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, ясными, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный материал программы. Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать сущность явлений, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать

причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов. Вопросы обычно задают всей группе и после небольшой паузы, необходимой для того, чтобы все студенты поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного студента.

Для того чтобы вызвать при проверке познавательную активность студентов всей группы, целесообразно сочетать индивидуальный и фронтальный опрос.

Длительность устного опроса зависит от учебного предмета, вида занятий, индивидуальных особенностей студентов.

В процессе устного опроса преподавателю необходимо побуждать студентов использовать при ответе схемы, графики, диаграммы.

Заключительная часть устного опроса – подробный анализ ответов студентов. Преподаватель отмечает положительные стороны, указывает на недостатки ответов, делает вывод о том, как изучен учебный материал. При оценке ответа учитывает его правильность и полноту, сознательность, логичность изложения материала, культуру речи, умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанное на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; даёт логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высокая активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

Тестирование. Основное достоинство *тестовой формы контроля* – простота и скорость, с которой осуществляется первая оценка уровня обученности по конкретной теме, позволяющая, к тому же, реально оценить готовность к итоговому контролю в иных формах и, в случае необходимости, откорректировать те или иные элементы темы. Тест формирует полноту знаний теоретического контролируемого материала.

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценки при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40 – 59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60 – 79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка «отлично»)

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
5	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями.
4	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недостаточно полно.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками.
3	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении.
2 и ниже	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.

Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ 2	Изложенный, раскрытый ответ 3	Законченный, полный ответ 4	Образцовый ответ 5
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информаци-	Использованы информацион-	Использованы информацион-	Широко использованы информаци-

	онные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации.	ные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	ные технологии (PowerPoint). Не более 2 ошибок в представляемой информации.	онные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (по каждому разделу дисциплины).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание. Так по каждому разделу дисциплины идет накопление знаний, на проверку которых направлены такие оценочные средства как устный опрос и подготовка докладов. Далее проводится задачное обучение, позволяющее оценить не только знания, но умения, навык и опыт применения студентов по их применению. На заключительном этапе проводится тестирование, устный опрос или письменная контрольная работа по разделу.

Промежуточная аттестация осуществляется, в конце каждого семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения экзаменационной процедуры (экзамена), выставления зачета, защиты курсовой работы.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся. Промежуточная аттестация в форме зачета проводится в форме компьютерного тестирования или устного опроса, в форме экзамена - в устной форме.

Аттестационные испытания в форме зачета проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические занятия. Аттестационные испытания в форме устного экзамена проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, могут допускаться на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

Оценка результатов компьютерного тестирования и устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения.

Порядок подготовки и проведения промежуточной аттестации в форме зачета

Действие	Сроки заочная форма	Методика	Ответственный
Выдача заданий к зачету	1 занятие	На лекциях, по интернет	Ведущий преподаватель или преподаватели, ведущие практические занятия
Консультации	в сессию	На групповой консультации	Ведущий преподаватель или преподаватели, ведущие практические занятия
Зачет	в сессию	Устно по ФОС	Ведущий преподаватель или преподаватели, ведущие практические занятия
Формирование оценки («зачтено»/ «не зачтено»)	На зачете	В соответствии с критериями	Ведущий преподаватель или преподаватели, ведущие практические занятия

6. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392
Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119 (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119
Дополнительная литература	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Менеджмент : методические указания / составители С. Г. Сафонова, М. С. Шейхов. — Персиановский : Донской ГАУ, 2020. — 67 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/148546 (дата обращения: 26.06.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.	URL: https://e.lanbook.com/book/148546

Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 299 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380> (дата обращения: 23.05.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04547-9. – Текст : электронный.

URL:
<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380>

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых о неаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к практическим занятиям с практикоориентированными заданиями.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные опросы. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем, что зачитывается как текущая работа студента и оценивается по критериям, представленным в пунктах 6.4 РПД.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

При подготовке доклада рекомендуется сделать следующее. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с практикой. Подготовить сопроводительную слайд-презентацию и/или демонстрационный раздаточный материал по выбранной теме. Рекомендуется провести дома репетицию выступления с целью отработки речевого аппарата и продолжительности выступления (регламент – 7-10 мин.).

Выполнение индивидуальных типовых задач.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на практических занятиях, к контрольным работам, тестированию. Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

8. ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- Windows 10 Pro Лицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center;
- Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center;
- MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»;
- OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL;
- Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение;
- Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc.;
- Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение;
- Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware;
- Google Chrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware;
- Dr. Web Договора № РГА03060015 от 27.03.2019, № РГ01270055 от 27.01.2020 г. между ФГБОУ ВО Донской ГАУ и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»;
- 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License;
- Yandex Browser Свободно распространяемое ПО;
- Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3724 от 28.10.2016 между ФГБОУ ВО Донской ГАУ и ООО «Лаборатория ММИС»

Перечень профессиональных баз данных:

1. Общероссийская сеть распространения правовой информации «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru>
2. СПС ГАРАНТ <http://www.garant.ru>
3. Каталог российских СМИ <http://www.smi.ru>
4. Экономический портал [http:// economicus.ru](http://economicus.ru)
5. Сетевое издание «Центр раскрытия корпоративной информации». <http://www.e-disclosure.ru>
6. Федеральный образовательный портал «Экономика. Менеджмент. Менеджмент» - <http://www.ecs>

Перечень информационных справочных систем

Наименование ресурса	Режим доступа
Официальный сайт Министерства финансов РФ	http://www.minfin.ru/
Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики	http://www.gks.ru
Официальный сайт Центрального Банка РФ	http://www.cbr.ru/
Официальный сайт Министерства сельского хозяйства и продовольствия Ростовской области	http://www.don-agro.ru
Официальный портал правительства Ростовской области.	http://www.donland.ru
ЭБС «Лань»	www.e.lanbook.com
ЭБС "Университетская библиотека"	https://biblioclub.ru

Наименование ресурса	Режим доступа
Министерство по налогам и сборам РФ	www.nalog.ru
Агентство РосБизнесКонсалтинг	http://www.rbc.ru
Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования	http://www.forecast.ru/
Институт статистических исследований и экономики знаний	https://issek.hse.ru/
Научная электронная библиотека	http://elibrary.ru
Библиотека экономической и управленческой литературы	http://eup.ru/
Журнал «Управление экономическими системами: электронный научный журнал»	http://uecs.ru/
Журнал «Эксперт»	www.expert.ru
Библиотека диссертаций и авторефератов России	http://www.dslib.net/

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.

Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования – укомплектовано специализированной мебелью для хранения оборудования и техническими средствами для его обслуживания.

Оснащенность и адрес помещений

Наименование помещений	Адрес (местоположение) помещений
<p>Аудитория № 53 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая).</p> <p>Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), проектор (переносной), проекционный экран (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6).</p> <p>Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc.; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Yandex; 7-zip</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27</p>

<p>Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License</p> <p>Аудитория № 55 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, проекционный экран).</p> <p>Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования – ноутбук(Acer), проектор(Benq), проекционный экран; телевизор(Dexp) учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6).</p> <p>Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 9624812ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2019 ФГБОУ ВО Донской ГАУ 0005644022 4100106435 AAD-26770; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc.; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License</p>	
<p>Аудитория № 57 Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованное специализированной мебелью для хранения оборудования (столы, шкафы).</p> <p>Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования ноутбуки (переносные) (2), проекционные экраны (переносные) (3), проекторы (переносные) (3).</p> <p>MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания». Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Google Chrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Unreal Commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Dr.Web Договор № РГА 12130035 от 13.12.2022 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №576-22 от 11.11.2022 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»</p>	
<p>Аудитория № 53а Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая (1)).</p> <p>Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), проектор (переносной), проекционный экран (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин (переносное).</p> <p>Windows 10 HomeGetGenuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 9624812ZZE1712 от MicrosoftVolumeLicensingServiceCenter; Adobeacrobatreader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; GoogleChrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; UnrealCommander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNULesserGeneralPublicLicense; YandexBrowser Свободно распространяемое ПО; Dr.Web Договора № РГА03060015 от 27.03.2019, № РГ01270055 от 27.01.2020 г. между ФГБОУ ВО Донской ГАУ и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNULesserGeneralPublicLicense; YandexBrowser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор № 3724 от 28.10.2016 г. между ФГБОУ ВО Донской ГАУ и ООО «Лаборатория ММИС»</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27</p>
<p>Кабинет № 45 Помещение для самостоятельной работы (электронный читальный зал), укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.</p> <p>Windows 8.1 Лицензия №65429551 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 65429549 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 Microsoft Volume Licensing Service Center;</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27</p>

<p>OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Zoom Тариф Базовый Свободно распространяемое ПО, ZoomVideoCommunications, Inc.; Skype Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «АС «Нагрузка» Договор 8630 от 04.10.2021 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС Деканат Договор №6712 от 30.01.2020 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС«Планы» Договор №576-22 от 11.11.2022 г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент –фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор №Ю-05284 от 13.09.2021г. ООО «СкайДНС»; Dr.Web Договор № РГА 12130035 от 13.12.2022 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License</p>	
<p>Аудитория № 60 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации; Лаборатория информационных технологий, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, доска меловая (1)). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - компьютеры (11) с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации; учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин (переносное). Windows 10 Pro Счет № АИЦ-0105207 от 05.04.2019 Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 64496793 от 12.12.2014 OPEN 94501246ZZE1612 Microsoft Volume Licensing Service Center; LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Наш Сад Кристалл Договор 2018062801 от 28.06.2018; ЦОП «Химия. Виртуальная лаборатория. Задачи. Тренажеры. Тесты» (ВУЗы) Договор № 430-0519 от 24.05.2019; ГИС QGIS GNU General Public License v2; Система контент–фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор №Ю-05284 от 13.09.2021г. ООО «СкайДНС»</p>	<p>346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27</p>