Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ермаков Алексей Михайлович
Должность: Врио ректора
Дата подписания: 04.11.2026 06:52:17
Уникальный программный ключ:
820dd736c6564d02e9f00c4043156a3692d52b7e

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

УТВЕРЖДАЮ
Врио проректора по УР и ЦТ
_____Ширяев С.Г.
«24 » марта 2026 г.

м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент. Тимбилдинг

Направление подготовки **38.04.01 Экономика**

Направленность программы **Бухгалтерский учет, анализ и аудит (с учетом специфики АПК)**

Форма обучения **очная, заочная**

Программа разработана:

Шейхова М. С. _____ доцент канд. экон. наук доцент
(подпись) (должность) (степень) (звание)

Рекомендовано к утверждению:

Заседанием кафедры экономики и товароведения
протокол заседания от 17.03.2026 г. № 10 Зав. кафедрой _____ О.Н. Бунчиков
(подпись)

п. Персиановский, 2026 г.

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

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

Универсальные компетенции (УК):

- Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3).

Индикаторы достижения компетенции:

- Способен организовывать работу команды и ее руководить (УК-3.1)
- Способен вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3.2)
- Способен формировать команду на основе командной стратегии (УК -3.3)

Общепрофессиональные компетенции (ОПК):

- Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач (ОПК- 1);

Индикаторы достижения компетенции:

- Применяет базовые знания экономической науки для решения практических задач в профессиональной деятельности (ОПК -1.1)

- 1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине Менеджмент. Тимбилдинг, характеризующих этапы формирования компетенций, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, направленность Бухгалтерский учет, анализ и аудит (с учетом специфики АПК) представлены в таблице:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК - 3.1 Способен организовывать работу команды и ею руководить	*Знание:* сущности, функций и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования *Умение*: анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; *Навык:* оценки персонала для оптимального подбора состава команды *Опыт деятельности:* применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности
		УК - 3.2 Способен вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели	*Знание:* процесса, принципов, форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципов командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации; *Умение:* определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя совре-

		Способен формировать команду на основе командной стратегии (УК-3.3).	менные методы управления; *Навык:* организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач *Опыт деятельности:* самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд. *Знание:* основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципы формирования командной стратегии. *Умение:* определять стиль управления и эффективность руководства командой. *Навык:* создания команды для выполнения практических задач. *Опыт деятельности:* оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели.
ОПК -1	Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач	ОПК- 1.1 Применяет базовые знания экономической науки для решения практических задач в профессиональной деятельности	*Знание:* основ и закономерностей планирования и организации производства на предприятиях; принципов, форм и методов рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений. *Умение*: оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений. *Навык:* расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих решений *Опыт деятельности:* выполнения расчетов при разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений.

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

семестр	Трудоемкость З.Е. / час.	Контактная работа с преподавателем			Самостоятельная работа, час.	Форма промежуточной аттестации (экз./зачет с оценк./зачет)	Контроль
		Лекций, час.	Практич. занятий, час.	Контактная работа на промежуточную аттестацию, час.			
очная форма обучения 2026 год набора							
2	3/108	16	16	0,2	75,8	зачет	-
заочная форма обучения 2024, 2025, 2026 год набора							
4	3/108	6	8	0,2	89,8	зачет	4

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

3.1 Структура дисциплины состоит из разделов (тем):

Структура дисциплины			
Тема 1. Методологические основы менеджмента	**Тема 2.** Общая концепция менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	**Тема 3.** Организация и управление производственным процессом	**Тема 4.** Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.
Тема 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений	**Тема 6.** Управление персоналом организации. Командообразование	**Тема 7.** Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях АПК	**Тема 8.** Оценка эффективности управления агропромышленным предприятием

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

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			заочно	очно
			2024 2025 2026	2026
1.	Методологические основы менеджмента	Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента. Субъект и объект управления. Менеджмент как наука и практика управления. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук.	0,5	2
2.	Общая концепция менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. Теория открытых систем А. Берталанфи, Теория жизнеспособных систем С.Бира). Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией. Анализ сильных и слабых сторон фирмы. Классические модели стратегического позиционирования организации во внешней микросреде (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL и Хофера-Шендела, SWOT – анализ); Матрица И. Ансоффа. Трёхмерная схема Абеля, деловой комплексный анализ PIMS.	1	2
3.	Организация и управление производственным процессом	Общие закономерности, основные принципы организации производственного процесса. Особенности сельскохозяйственного производства. Организация использования ресурсов предприятия. Специализация производства Технология планового процесса на предприятиях . Характеристика сущности и значения основных методов планирования Сущность и содержание стратегического планирования. Элементы стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования. Виды долгосрочных планов. Сущность и содержание тактического планирования. Структура тактического плана предприятия. Текущее планирование. Оперативно-производственное планирование	0,5	2

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			заочно	очно
			2024 2025 2026	2026
4.	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 «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.	1	2
5.	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Оценка эффективности принятых решений.	1	2
6.	Управление персоналом организации. Командообразование.	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Планирование потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Аудит персонала. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия. Основные функции команды. Типология ролей в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Команда руководителей. Этапы формирования команды. Жизненный цикл команд. Инструменты управле-	0,5	2

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			заочно	очно
			2024 2025 2026	2026
		ния командными взаимоотношениями. Формирование командного духа. Тренинг командной сыгровки. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение участников команды. Стратегия «хосин канри». Стратегии управления конфликтами в команде. Расчет экономической и социальной эффективности команд. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.		
7.	Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях АПК	Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Организационные и социальные формы мотивации. Требования к эффективной системе контроля и их практической реализации. Механизм функционирования и инструменты управленческого контроля на предприятии АПК. Виды реагирования на вертикальную и горизонтальную информацию. Реакция общественности на действия отдельных работников. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда.	1	2
8.	Оценка эффективности управления агропромышленным предприятием.	Основные понятия эффективности управления предприятием АПК. Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов).	0,5	2
Итого:			**6**	**16**

Содержание практических занятий по дисциплине, в том числе элементов практической подготовки, 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 *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				заочно	очно
				2024 2025 2026	2026
1.	Методологические основы менеджмента	Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты,	Оценка правильности выполнения тестовых заданий,	1	

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				заочно	очно
				2024 2025 2026	2026
		структура и базовые модели теории менеджмента. Субъект и объект управления. Менеджмент как наука и практика управления. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук. ***Элементы практической подготовки:*** *формирует представление об основных положениях и категориях менеджмента организации; необходимости и природе управления; целях и задачах менеджмента организации; уровнях управления и видах разделения труда; требованиях к профессиональной компетенции менеджеров в свете направлений развития современного менеджмента*	написание доклада		2
2.	Общая концепция менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. Теория открытых систем А. Берталанфи, Теория жизнеспособных систем С.Бира). Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией. Анализ сильных и слабых сторон фирмы. Классические модели стратегического позиционирова-	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	1	2

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				заочно	очно
				2024 2025 2026	2026
		ния организации во внешней микросреде (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL и Хофера-Шендела, SWOT – анализ); Матрица И. Ансоффа. Трёхмерная схема Абеля, деловой комплексный анализ PIMS. ***Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Кейс-стади)***			
3	Организация и управление производственным процессом	Общие закономерности, основные принципы организации производственного процесса. Особенности сельскохозяйственного производства. Организация использования ресурсов предприятия. Специализация производства Технология планового процесса на предприятиях . Характеристика сущности и значения основных методов планирования Сущность и содержание стратегического планирования. Элементы стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования. Виды долгосрочных планов. Сущность и содержание тактического планирования. Структура тактического плана предприятия. Текущее планирование. Оперативно-производственное планирование ***(Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация – проблема; Ситуация-иллюстрация)***	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Оценки по итогам собеседования; фронтальный опрос	1	2
4	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. Концеп-	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	1	2

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				заочно	очно
				2024 2025 2026	2026
		ция 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. ***Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Кейс-стади)*** ***<u>Элементы практической подготовки:</u>*** *обосновывает необходимость отслеживания основных характеристик среды хозяйствования; формирования качественного информационного обеспечения, организационной культуры, лидерских качеств руководителя, взаимодействия членов организации, связующих процессов в менеджменте организации (коммуникаций) и обеспечения их высокой эффективности.*			
5	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к ре-	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Индивидуальный опрос	1	2

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				заочно	очно
				2024 2025 2026	2026
		шению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Оценка эффективности принятых решений. ***(Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация – проблема; Ситуация-иллюстрация)***			
6	Управление персоналом организации. Командообразование.	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Планирование потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Аудит персонала. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия. Основные функции команды. Типология ролей в команде. Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Команда руководителей. Этапы формирования команды. Жизненный цикл команд. Инструменты управления командными взаимоотношениями. Формирование командного духа. Тренинг командной сыгровки. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение участников команды. Стратегия «хосин канри». Стратегии управления конфликтами в команде. Расчет экономической и социальной эффективности команд. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Контрольная работа	1	2

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				заочно	очно
				2024 2025 2026	2026
7.	Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях АПК	Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Организационные и социальные формы мотивации. Требования к эффективной системе контроля и их практической реализации. Механизм функционирования и инструменты управленческого контроля на предприятии АПК. Виды реагирования на вертикальную и горизонтальную информацию. Реакция общественности на действия отдельных работников. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда. ***(Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций - Ситуация – проблема; Ситуация-иллюстрация)*** ***<u>Элементы практической подготовки:</u>*** *разрабатывает мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации*	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	1	2
8.	Оценка эффективности управления агропромышленным предприятием.	Основные понятия эффективности управления предприятием АПК. Показатели эффективного управления. Подходы к расчету показателей эффективности управления. Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов). ***Занятие с использование метода анализа конкретных ситуаций -***	Оценки по итогам собеседования. Оценка правильности выполнения тестовых и ситуационных заданий, кейсов. Контрольная работа	1	2

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	№ и название семинаров / практических занятий / лабораторных работ *Элементы практической подготовки*	Вид текущего контроля	Кол-во часов	
				заочно	очно
				2024 2025 2026	2026
		Кейс-стади)			
Итого:				**8**	**16**

3.4 Содержание самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**,** 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	
			заочно	очно
			2024 2025 2026	2026
1	Методологические основы менеджмента	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	10	9
2	Общая концепция менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	10	9
3	Организация и управление производственным процессом	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	15,8	12,8
4	Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади.	10	9

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид самостоятельной работы	Кол-во часов	
			заочно	очно
			2024 2025 2026	2026
		Подготовка к зачету.		
5	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	10	9
6	Управление персоналом организации. Командообразование.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	10	9
7	Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях АПК	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	12	9
8	Оценка эффективности управления агропромышленным предприятием.	Проработка материалов лекций. Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Составление картотеки новых понятий; Написание доклада. Решение тестовых заданий. Решение проблемно-ситуационных задач, кейс-стади. Подготовка к зачету.	12	9
Подготовка к промежуточной аттестации			4	-
Контактные часы на промежуточную аттестацию			0,2	0,2
Итого			94	76

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

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине обеспечивается:

:

№ раздела (темы) дисци-	Наименование учебно-методических материалов	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС

плины. Вид самостоятельной работы		
Тема 1. Методологические основы менеджмента *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL:https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193
Тема 2. Общая концепция менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации. *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
Тема 3. Организация и управление производственным процессом	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959

Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193
Тема 4. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления. *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227
	Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193
Тема 5. Процесс принятия и реализации управленческих ре-	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959

шений *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	– DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227
Тема 6. Управление персоналом организации. Командообразование *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227
	Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193

Тема 7. Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях АПК *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.* *Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227
	Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193
Тема 8. Оценка эффективности управления агропромышленным предприятием. *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.* *Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227

	Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193
Тема 9. Эффективность менеджмента.	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
	Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227
	Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

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

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
(УК-3 / УК-3.1; 3.2; 3.3)	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Способен организовывать работу команды и ею руководить (УК-3.1)	сущность, функции и характерные черт современного менеджмента; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования	анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания	оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности
		Способен вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3.2)	процессы, принципы, формы и методы принятия и реализации управленческих решений; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации	определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления	организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд
		Способен формировать команду на основе командной стратегии (УК-	основные характеристики организационно- го климата и взаимодействия людей в организации; принципы формиро-	определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы	создания команды для выполнения практических задач; оценивать уровень развития команды в процессе дости-

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
		3.3).	вания командной стратегии.	управления.	жения намеченной цели.
(ОПК – 1/ ОПК – 1.1)		Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач (ОПК - 1.1)	основы и закономерности планирования и организации производства на предприятиях; принципы, формы и методы рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений	оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений	расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих решений; выполнения расчетов при разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений.

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 шкалой: «зачтено», «не зачтено» в форме зачета.

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

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	«не зачтено»	*«зачтено»*		
I этап **Знать** сущность, функции, и характерные черты современного менеджмента; основные теории и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования **(УК-3 / УК-3.1)**	**Фрагментарные знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования / **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования	**Сформированные и систематические знания** сущности, функций, и характерных черт современного менеджмента; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования
II этап **Уметь** анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; **(УК-3 / УК-3.1))**	**Фрагментарное умение** анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания; / **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания;	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания;	**Успешное и систематическое умение** анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания;
III этап **Владеть навыками** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности **(УК-3 / УК-3.1)**	**Фрагментарное применение навыков** познания, оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности / **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности	**Успешное и систематическое применение навыков** оценки персонала для оптимального подбора состава команды; применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности
I этап **Знать** процесс, принципы, формы и методы принятия и	**Фрагментарные знания** процесса, принципов, форм и методов принятия и реа-	**Неполные знания** процесса, принципов, форм и методов принятия и реа-	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** процесса, принципов,	**Сформированные и систематические знания** процесса, принципов,

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	«не зачтено»	*«зачтено»*		
реализации управленческих решений; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации **(УК-3 / УК-3.2)**	лизации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации/ **Отсутствие знаний**	лизации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации	форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации	форм и методов принятия и реализации управленческих решений; стратегий и принципы командной работы, основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации
II этап **Уметь** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; **(УК-3 / УК-3.2)**	**Фрагментарное умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления; / **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления;	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления;	**Успешное и систематическое умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления;
III этап **Владеть навыками** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные	**Фрагментарное применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные про-	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организа-	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития	**Успешное и систематическое применение навыков** организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач; самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	«не зачтено»	*«зачтено»*		
программы по созданию реально функциональных команд **(УК-3 / УК-3.2)**	граммы по созданию реально функциональных команд/ **Отсутствие навыков**	ции, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд	конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд	развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд
I этап **Знать** основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципы формирования командной стратегии. **(УК - 3 / УК - 3.3)**	**Фрагментарные знания** основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципов формирования командной стратегии. / **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципов формирования командной стратегии.	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания** основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципов формирования командной стратегии.	**Сформированные и систематические знания** основных характеристик организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципов формирования командной стратегии.
II этап **Уметь** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления. **(УК - 3 / УК - 3.3)**	**Фрагментарное умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления. / **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.	**Успешное и систематическое умение** определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления.
III этап **Владеть навыками** создания команды для выполнения практических задач; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели **(УК - 3 / УК - 3.3)**	**Фрагментарное применение навыков** создания команды для выполнения практических задач; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели / **Отсутствие навыков**	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** создания команды для выполнения практических задач; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** создания команды для выполнения практических задач; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели	**Успешное и систематическое применение навыков** создания команды для выполнения практических задач; оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели
I этап	**Фрагментарные знания**	**Неполные знания** основ и	**Сформированные, но содер-**	**Сформированные и си-**

Результат обучения по дисциплине	***Критерии и показатели оценивания результатов обучения***			
	«не зачтено»	*«зачтено»*		
Знать основы и закономерности планирования и организации производства на предприятиях; принципы, формы и методы рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений **(ОПК - 1 / ОПК - 1.1)**	основ и закономерностей планирования и организации производства на предприятиях; принципов, форм и методов рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений / **Отсутствие знаний**	закономерностей планирования и организации производства на предприятиях; принципов, форм и методов рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений	**жащие отдельные пробелы знания** основ и закономерностей планирования и организации производства на предприятиях; принципов, форм и методов рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений	**стематические знания** основ и закономерностей планирования и организации производства на предприятиях; принципов, форм и методов рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений
II этап **Уметь** оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений **(ОПК - 1 / ОПК - 1.1)**	**Фрагментарное умение** оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений / **Отсутствие умений**	**В целом успешное, но не систематическое умение** оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение** оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений	**Успешное и систематическое умение** оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений
III этап **Владеть навыками** расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих решений; выполнения расчетов при	**Фрагментарное применение навыков** расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих решений; выполнения расчетов при	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих решений; вы-	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков** расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих решений; выполнения	**Успешное и систематическое применение навыков** расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих ре-

Результат обучения по дисциплине	***Критерии и показатели оценивания результатов обучения***			
	«не зачтено»	*«зачтено»*		
разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений. **(ОПК - 1 / ОПК - 1.1)**	разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений. / **Отсутствие навыков**	полнения расчетов при разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений.	расчетов при разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений.	шений; выполнения расчетов при разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений.

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 успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины, и включает устный опрос, тестирование, письменные контрольные работы.

Пример тестовых заданий по дисциплине:

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 производственный 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 «X» б) теории «Y»

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 решений, неспециализированная 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 – единоначалие?

а) школы человеческих отношений;

б) школы научного управления;

в) классической или административной школы;

г) школы науки управления или количественный подход;

д) школы поведенческих наук.

21. Внешняя среда организации делится на среды:

А) прямого и косвенного воздействия;

Б) второстепенного и непосредственного воздействия;

В) прямого и замедленного воздействия.

22. 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.

23. 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.

24. 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.

25. Что относится к характеристикам внешней среды:

А) полнота; Б) неопределенность;

В) вязкость; Г) достоверность; Д) подвижность.

26. 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.

27. 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.

28. 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.

29. 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.

30. 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.

31. 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.

32. 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.

33. 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.

34. 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.

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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

41. 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

42. 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

43. 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

44. 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

45.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

46. Основными группами методов управления персоналом организации служат:

а. социально психологические

б. универсальные

в. экономические

г. прикладные

д. административные

47. Роль руководителя, которая определяет направление движения и развития организации – это:

1) Межличностная роль; 2) Информационная роль;

3) Роль, связанная с принятием решений;

4) Роль, связанная с определением действий;

5) Нет правильных ответов.

48. Роль руководителя, которая связана с формированием отношений внутри организации – это:

1) Межличностная роль;

2) Информационная роль;

3) Роль, связанная с принятием решений;

4) Роль, связанная с определением действий;

5) Нет правильных ответов.

49. Основными принципами новой парадигмы мышления и поведения, которые должны быть включены в корпоративную культуру являются:

а) Регулирование деятельности поставщиков и продавцов;

б) Самоменеджмент и культура работника;

в) Общение с потребителем;

г) Культура, ориентированная на перемены;

д) Вертикальные нисходящие коммуникации;

е) Все ответы верны.

50. Что не является основным принципом организационной культуры:

а) всеобщность

б) обоснованность

в) априорность

г) субъективность

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

1) Предварительный контроль;

2) Текущий контроль;

3) Заключительный контроль;

4) Внешний контроль;

5) Внутренний контроль.

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

1) Предварительный контроль;

2) Текущий контроль;

3) Заключительный контроль;

4) Внешний контроль;

5) Внутренний контроль.

53. 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.

54. Миссия – это:

а) Описание смысла существования организации;

б) Описание ценностей организации;

в) Описание причины создания организации;

г) Все выше перечисленное;

д) Нет правильных ответов.

55. 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

56. 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;

57. 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.

58. 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.

59. 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.

Задания, ситуационные задачи, кейс-стади

Задание № 1.

Соотнесите определения:

1) Кадры - это	а) Совокупность умственных и физических способностей человека, его способность к труду
2) Персонал предприятия - это	б) Трудоспособная часть населения, включающая в себя не только рабочую силу, но и предпринимательские элементы, организующие деятельность и отвечающие за ее результа-

	ты
3) Рабочая сила - это	в) Подготовленная соответствующим образом часть трудовых ресурсов
4) Трудовые ресурсы- это	г) Совокупность работников, входящих в списочный состав предприятия

Задание № 2

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	

Задание № 3

2) 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		

Задание № 4

Метод контроля «Управленческая пятерня»

В деятельности менеджера большое значение имеет совершенствование стиля и метода управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикуляции используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных.

В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом. Опишите все функции, которые выполняют пальцы в «Управленческой пятерне».



Задание № 5 «Зеркало»

Цель: отработка навыков подстройки к партнеру по общению.

Инструкция: «Сейчас вам предлагается выполнить несколько несложных заданий, вернее сымитировать их выполнение. Для первого выполнения потребуется 2 участника».

Пара участников выходит вперед. Один из них — исполнитель, а другой — его зеркальное отражение, подражающее всем движениям исполнителя. Остальные участники группы — зрители, они наблюдают за игрой пары и выставляют партнеру, играющему роль зеркала, оценку за артистизм. Затем партнеры в паре меняются ролями. Пары по очереди меняются, таким образом перед группой выступают все ее участники. Каждый выступает в двух ролях: в роли исполнителя и в роли зеркала. Каждый выполняет по 2 действия. Группа оценивает актеров, играющих роль зеркала, по пятибалльной системе. Затем оценки всех участников будут суммироваться и каждый сможет узнать об успешности своей работы в роли зеркала. Обсудить, как себя чувствовали участники в разных ролях, удобно ли им было быть зеркалом и отображать чужие действия.

Предлагаемые действия: пришить пуговицу, погладить белье, испечь пирог, собраться в дорогу, зашнуровать ботинки, выступить в цирке, помыть голову, подмести пол, убраться в комнате, нарисовать картину, посадить картошку, приготовить салат…действия могут добавляться в зависимости от количества участников.

Обсуждение. Каким образом умение работать в паре, команде влияет на качество выполнения профессиональной деятельности? Что необходимо для того, чтобы как можно быстрее «сработаться» с тем или иным человеком?

Задание № 6.

Укажите функции общения в зависимости от содержания. Заполните таблицу:

Содержания общения	Функции общения
Регламентация поведения и деятельности	
Форма взаимопонимания психологического контекста	
Социальный механизм управления и передачи информации	
Формирования навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами	
Взаимопонимание переживаний и эмоциональных состояний	
Средство объединения людей	
Передача конкретных способов деятельности , оценок	

Ситуационная задача № 1.

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.

Вопрос. *Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.*

Ситуационная задача № 2

Руководитель отдела Борисов пригласил к себе на беседу одного из сотрудников по поводу его поведения в отделе. Борисов на конкретных примерах и фактах доказал сотруднику его виновность в создании плохого психологического климата в коллективе. В ходе бе-

седы Борисова дважды вызывали к руководству, несколько раз он отвлекался на телефонные звонки, в том числе и личного характера. Таким образом беседа несколько раз прерывалась. В конце концов сотрудник попросил его больше не беспокоить по этому вопросу и ушел. Начальник отдела только посетовал на тяжелый характер сотрудника.

Вопрос: *Прав ли руководитель?*

Ситуационная задача №3.

Четыре друга - флегматик, меланхолик, холерик и сангвиник - опоздали в театр.

В этой ситуации они поведут себя следующим образом.

_____вступит в спор с билетером, пытаясь проникнуть на свое место. Он будет уверять, что часы в театре спешат, что свет еще не потушен, но он никому не отдавим ноги и, может быть, даже попытается оттеснить билетера и прорваться в зрительный зал.

_____оценит ситуацию, поймет, что в партер его не пустят, и побежит вверх по лестнице на ближайший ярус.

_____подумает примерно так: «Ну, во-первых, большой трагедии не произошло. И потом, первый акт, как правило, вообще неинтересен – актеры еще не разыгрались. Пойду-ка я спокойно в буфет, съем мороженое, а потом досмотрю спектакль в своем удобном кресле…».

_____скажет про себя следующее: «Ну, что же мне, конечно в очередной раз не повезло». И, заплакав, вернется домой.

Задание*:* *Подберите для каждого типа поведение соответствующий ему тип темперамента и прокомментируйте.*

Ситуационная задача № 4.

1) Торговый дом «ТД «Русь-импорт» поставляет в Россию элитные вина из 15 стран мира - крупнейших производителей этой продукции. Каждая третья бутылка французского, испанского, итальянского вина на полках московских магазинов имеет контрэтикетку Торгового дома «ТД «Русь-импорт». Вся импортируемая продукция поступает в бутилированном виде, поэтому подделки практически исключены. Среди производителей, поставляемых компанией «ТД «Русь-импорт» вин, — гранды мирового виноделия.

Торговый дом «ТД «Русь-импорт» так определяет свою миссию: мы несем культуру винопития в Россию. Дело в том, что исторически Россия больше ориентирована на потребление крепкого алкоголя. И традиции культурного винопития в России практически утрачены. Южные районы еще более или менее ориентированы на вино, все остальные ориентированы только на крепкие спиртные напитки типа водки, виски, джина и т.д. Наша компания занимается не только импортом качественных вин и привитием вкуса у россиян к хорошему вину, которое приносит удовольствие, а не алкоголизм, но и обучением, проведением многочисленных занятий. Мы учим наших клиентов, которые покупают вино, культуре винопития. Учим специалистов, как продавать вино, как рассказывать о его достоинствах, какое вино к чему подают, чтобы они могли дать квалифицированный совет покупателю. В глобальном смысле миссия нашей компании - нести культуру винопития в Россию.

Ответьте на вопросы.

1. С учётом каких пяти факторов должна разрабатываться миссия предприятия?
2. **Какие группы людей оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия?**
3. Как может быть выражена главная стратегическая цель предприятия?
4. Опишите различные предназначения миссии.
5. Расскажите о реальной соподчинённости миссии и целях предприятия.
6. Как миссия предприятия отражает потребности внешней среды?

Ситуационная задача № 5

В организации, которой Вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут.

1. Какие меры Вы примете для оздоровления обстановки?

2. На какую теорию мотивации Вы будете опираться, предлагая эти меры?

Ситуационная задача № 6

«Дискуссия руководителей об общении с подчиненными».

Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше общаться с подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

1.Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

2.Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

3.Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

4.Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ваше мнение? Какая из этих точек зрения Вам ближе?

Ситуационная задача № 7

«Заповеди руководителя»

В одной из компаний особое внимание уделялось отношениям высших руководителей со своими заместителями. Это связано с тем, что от их совместной деятельности , эффективности взаимодействия зависит успех дела. Для обсуждения представлены заповеди, которыми следует руководствоваться в рамках деловых отношений руководителя и его заместителя.

Заповеди руководителя:

1. Обязательное полное информирование заместителя о состоянии дел.

2.Лояльность по отношению к заместителю. Руководитель должен не просто поддерживать своего заместителя, но и отстаивать его интересы.

3. Оказание заместителю всякого содействия: он должен иметь доступ к информации, ценному опыту.

Заповеди заместителя

1.Действовать в духе отсутствующего руководителя. Не следует видеть в заместительстве шанс для проведения собственной политики.

2.Лояльность по отношению к отсутствующему руководителю. Ни по отношению к руководителю своего шефа, ни по отношению к подчиненным заместителю не следует проводить собственную тактику.

3.Секретность. Необходимо хранить молчание обо всех происшествиях в подразделении. Конечно, заместитель не обязан скрывать ставшие ему известными факты, связанные с уголовными преступлениями.

4.Честность и благородство. Заместитель не должен использовать полученную им во время заместительства информацию ради собственной карьеры.

5. Ориентация на окончание сроков заместительства. Заместитель должен зафиксировать в рабочем дневнике все существенные дела и полностью информировать о них руководителя по его возвращении, чтобы тот мог без промедления приступить к работе.

Вопросы для обсуждения

1.Каким образом вы можете охарактеризовать коммуникации между руководителем и заместителем?

2.Все ли заповеди содействуют эффективным коммуникациям?

3. Можно ли отказаться от каких-либо заповедей?

4.Какие заповеди можно добавить для создания эффективных коммуникаций?

Ситуационная задача № 8.

1) Предлагается перечень сложившихся на предприятии ситуаций, требующих от руководителя принятия оперативных управленческих решений. Найдите управленческие решения по каждой ситуации.

Ситуация 1. Представьте, что вы заместитель руководителя предприятия. Последние решения руководителя были неверными, к тому же он отличается автократическим стилем управления (высокая степень централизации власти руководителя, директивный стиль, означающий большую свободу руководителя в выборе средств воздействия при слабом контроле). Как сказать руководителю о его ошибках?

Ситуация 2. Вы директор завода. К вам пришел заместитель с жалобой на работника, не исполняющего его (заместителя) задания. Как вы поступите?

Ситуация 3. Вы считаете себя неплохим руководителем. Узнаете, что готовится акция против вас со стороны коллектива (например, невыборность на общем собрании). Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 4. Коллектив предприятия большой. Налицо конфликт лидеров. Как быть?

2) Выберите вариант решения в каждой ситуации - правильный, на ваш взгляд, и аргументируйте свой выбор.

2.Международные особенности этикета в коммуникациях

Ситуация 5. Вас назначили руководителем подразделения, где вы работали молодым сотрудником. Некоторые помнят те времена и обращаются к вам на "ты" и по имени. Что вы сделаете:

а) с глазу на глаз попросите каждого из них в дальнейшем обращаться к вам на "вы" и по имени отчеству,

б) выскажете эту просьбу на первом же совещании,

в) сохраните эту привилегию для ветеранов, решительно пресекая такую фамильярность для остальных.

Ситуация 6. Решение срочной задачи, поставленной правлением фирмы, потребует резкого повышения интенсивности работы всех и грозит срывом графиков отпусков. Что вы сделаете в этой ситуации:

а) жестко напомните подчиненным, что производственная дисциплина должна соблюдаться,

б) соберете совещание и попробуете договориться с сотрудниками, как организовать работу и помочь друг другу, чтобы сроков не сорвать и в отпуска уйти с минимальным опозданием, в) пообещаете подчиненным "выбить" крупную премию, если сделаете дело.

Ситуация 7. Вы сидите в кабинете второй день. Раздается звонок телефона и незнакомый голос просит позвать вашего предшественника по должности. Что вы сделаете:

а) ответите, что он больше здесь не работает, и повесите трубку,

б) назовете телефон, по которому следует ему звонить, и повесите трубку,

в) поинтересуетесь, кто звонит и по какому делу и спросите: не можете ли вы помочь звонящему?

Ситуация 8. Вы повесили на двери кабинета табличку "прием с 12 часов". Но на следующий день уже в 10 часов к вам входит подчиненный со словами, что у него срочное дело. Как вы поступите?

а) отложите свою работу в сторону и выслушаете его,

б) напомните о табличке на дверях и отложите разговор до 12 часов,

в) предложите кратко охарактеризовать суть дела и примете решение потом.

Задача № 1.

Проектирование организационной структуры организации

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована. При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема, сложности, фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является *отдел*. Поэтому, прежде всего, следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, *для отдела минимальная численность* (как правило) составляет *10 человек, для бюро - 7 человек*.

При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, рекомендуется назначать старших и специалистов.

Задание

Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении.

Составить таблицу

Подразделение (название)	Функция	Объём работы, час	Количество человек

Задача № 2.

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

Задача № 3. Теория принятия решений — анализ безубыточности. Предприятию, производящему сельскохозяйственное оборудование, необходимо решить вопрос проектирования мощности, соответствующей условиям рыночного спроса. Состав альтернатив сводится к трем вариантам, закупить один, два или три станка. Постоянные затраты, связанные с приобретением оборудования, его транспортировкой и установкой, а также последующим обучением персонала, представлены по каждой альтернативе следующим образом: приобретение одного станка – 960 тыс. руб.; закупка двух станков – 1500 тыс. руб.; трех – 2040 тыс. руб.

Переменные затраты (материалы, заработная плата и накладные расходы) на единицу продукции – 100 рублей. Установленная рыночная цена одного изделия – 400 рублей на единицу товара.

Таблица - Исходная информация п вариантам задания

Номер варианта	Оценка уровня вероятного рыночного спроса, ед.	Производительность единицы оборудования, ед
1	5800 - 6800	3000
2	5000 - 5800	3000
3	5800 - 6800	2600
4	3200 - 3800	3400
5	6400 - 7200	3400
6	4400 - 5000	3000
7	4600 - 4800	3200
8	6000 - 6400	3500

Установить безубыточный объем производства для каждой альтернативы.

Выбрать наиболее привлекательную альтернативу с точки зрения соответствия условиям и уровню рыночного спроса.

Задача № 4.

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?

Задача № 5.

Проведите анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) для выбранной вами организации.

Факторы внешней среды	Влияние на стратегию компании
Политические факторы	
Экономические	
Социальные	
Технологические	
Другие	

CASE-практикум № 1.

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 квалифицированны, 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.

CASE-практикум № 2.

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 подразделение 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 един-

ственная 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?*

CASE-практикум № 3.

Дело «Mannesmann»

Ознакомьтесь с ситуацией. В 2004 году в Германии состоялся самый громкий судебный процесс по делу о финансовых злоупотреблениях за всю послевоенную историю страны. На скамье подсудимых бывшие руководители одного из крупнейших германских холдингов – промышленного концерна Mannesmann, который после поглощения в 200 году британской телекоммуникационной компанией Vodafone в течение года был распродан по частям и прекратил свое существование. Среди обвиняемых – бывший глава холдинга, его предшественник, бывший член Наблюдательного совета холдинга и нынешний глава одного из ведущих частных банков страны, а также другой бывший член наблюдательного совета холдинга, который по совместительству занимал пост председателя профсоюза металлистов. Всех их обвиняют в получении огромных компенсационных выплат в результате сделки Mannesmann и Vodafone. По мнению обвинителей в данном случае речь идет о банальной взятке руководителям, которые согласились на слияние, закончившееся ликвидацией немецкого концерна и сокращением множества рабочих мест. Сами обвиняемые настаивают на своей невиновности, указывая, что практика выплаты компенсаций присуща свободной рыночной экономике.

Компания Mannesmann – диверсифицированная промышленная группа, сфера интересов которой простиралась от производства труб и машиностроения до инжиниринга и телекоммуникаций.

В 1999 году Mannesmannкупила крупного британского оператора мобильной связи компанию Orange (на нее приходилось 17% рынка сотовой связи Великобритании). В ответ на вторжение немецкого концерна на британский рынок менеджмент Vodafoneпредложил купить Mannesmann. Руководство концерна первоначально сопротивлялось, что удвоило сумму, которую британцы готовы были заплатить. И после того, как она достигла 200млрд. долл, немцы сломались – это была рекордная сумма за всю историю рынка слияний и поглощений. После сделки началась продажа подразделений Mannesmann.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Являются ли на ваш взгляд правомерным действия топ-менеджеров немецкого холдинга?

2. Как соотносятся действия топ-менеджеров с англо-саксонской и немецкой корпоративной культурой? Укажите основные конфликтные линии между двумя типами национальных корпоративных культур на примере дела «Mannesmann». Выскажите аргументы в защиту действий топ-менеджеров компании Mannesmann.

3. Оцените Дело «Mannesmann» с позиций различных стейкхолдеров?

CASE-практикум № 4.

Рассмотрите результаты стратегии социальной ответственности на примере компании Burger King Corporation. Эта американская компания - владелец сети ресторанов быстрого питания. Более чем в 76 странах мира работают свыше 12 тыс. ресторанов, которые обслуживают около 12 млн посетителей ежедневно . При этом только 1300 ресторанов принадлежит компании, а остальные работают по франчайзингу

1 . В процессе своей деятельности компания столкнулась с проблемой негуманного отношения к животным. Решить эту проблему компания попыталась с привлечением сторонних специалистов. Как отмечает Стивен Гровер вице-президент компании : «Мы создали и консультационную комиссию, которая бы высказывала бы, отбирала и изучала идеи касающиеся деятельности компании в сфере защиты животных. ...Консультационная группа помогает нам разбирать поступающие предложения, порой противоречащие друг другу, и дает им научную оценку. Это вселяет в нас уверенность, что наши общественные инициативы оправданны и действительно полезны». Все члены комиссии - добровольцы, большинство - из научных кругов. Комиссия занимается разработкой научно обоснованных рекомендаций. Так , в 2007 г., компания выдвинула новые стратегические цели и объявила , что постепенно будет закупать яйца на птицефабриках, где кур не держат в клетках. Цель компании увеличить число яиц с таких фабрик до 5% во всех ресторанах сети . Так же компания поставила своей целью закупать 10 % свинины у производителей, которые не держат животных в тесных одиночных загонах. Этими мероприятиями компания хотела стимулировать фермеров создавать более гуманные условия для выращивания животных. Хотя новая стратегия компании широко не афишировалась, она вызвала сопротивление поставщиков сырья. Тем не менее этот инцидент вызвал столь широкий общественный резонанс, что на компанию обрушился шквал благодарственных звонков и писем от потребителей, что в конечном счете привело к значительному при росту выручки компании и повышению ее рыночной стоимости .

Ответьте на следующие вопросы:

1. Рассмотрите результаты стратегии социальной ответственности на примере компании Burger King Corporation. Проанализируйте факторы внешней и внутренней среды организации. Каковы сильные стороны организации. Каковы внешние факторы, открывающие новые возможности развития организации.

2. Укажите место и роль социальной ответственности в системе корпоративного управления посредством корректировки и увязки функциональных стратегий (политик) компании в соответствии со стратегией социальной ответственности.

3. В какие функциональные стратегии компания интегрирует социальную ответственность (в регламентирующих проявление социальной ответственности документах по отношению к отдельным заинтересованным лицам).

CASE-практикум № 5

Каковы особенности русской невербальной коммуникации в деловой среде?

Русские очень любят сближаться с людьми. Для них участие в акте коммуникации – это повод для налаживания близких отношений. Русские любят жесты, которые представители других культур могут воспринять как неприличные: похлопать по плечу, подсесть поближе. Многим мешают неуместные в переговорах привычки. Не стоит держать руки в карманах или ходить по комнате во время разговора: это может быть воспринято как стремление доминировать. Если происходит коммуникационный разрыв, он может привести к провалу переговоров.

Недавно в Японии вышла такая публикация – «Невербальная коммуникация русских в некоторых видах диалога». Автор рекомендует японским деловым людям, обсуждая цену

будущей сделки, внимательно следить за реакцией русских партнеров. Если предложенная сумма устраивает русского партнера, то он чуть-чуть приближается к собеседнику, делает едва заметное движение корпусом в его сторону. После этого цену можно больше не снижать: русский поначалу будет упорствовать, говорить, что цена слишком высока, но в итоге пойдет на сделку. Конечно, такое движение может быть и случайным. Но дотошные японцы решили, что такой знак, вероятнее всего, означает заинтересованность.

Помните: если слова помогают нам скрывать свои мысли, то жесты их выдают. Например, услышав выгодное предложение, можно инстинктивно потереть руки. Этот жест в русской культуре выражает удовлетворение, предвкушение чего-то приятного. Он выдаст вас с головой.

Задание*:*

1. Рассмотрите и интерпретируйте невербальное поведение в рамках наблюдаемой конкретной ситуации и эмоциональную реакцию на нее.

2. Проанализируйте внимательно случаи несовпадения невербального поведения и словесных утверждений.

3. Зафиксируйте мельчайшие детали невербального поведения (к примеру, степень искренности улыбки и т.п.).

4. Сделайте выводы и рекомендации

Темы докладов

1. Трактовка власти и управления Н. Макиавелли
2. «Утопические проекты» организации экономики и управления.
3. Особенности фабричного производства и предпосылки формирования управленческой науки
4. Развитие теории Ф. У. Тейлора в трудах его последователей: Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбрета, Г. Эмерсона, Г. Форда.
5. Организация как субъект предпринимательской деятельности и как часть системы хозяйствующих субъектов.
6. Методы управления факторами конкурентоспособности организации.
7. Межэтническая напряженность и управление культурными различиями.
8. « Культурный шок» и стратегии преодоления межкультурного конфликта
9. Способы преодоления межкультурного конфликта
10. Факторы, влияющие на формирование национального стиля руководства.
11. Барьеры восприятия чужой культуры и кросс-культурная адаптация.
12. Характеристики деловой ментальности крупных геополитических регионов
13. Российская деловая ментальность по методике Г.Хофстеде.
14. Культурные традиции и современность в управлении персоналом.
15. Влияние социокультурной среды на развитие кадров.
16. «Проблемный персонал». «Кроты» и внутренние воры в организации – вычисление, наказание, выдворение.
17. Организационный фольклор: герои и антигерои.
18. Сайт организации – его роль в формировании, поддержании и развитии организационной культуры.
19. Лояльность и приверженность персонала в понимании различных организационных культур.
20. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.
21. Типовые стратегии вспомогательных производств предприятия, фасилити-менеджмент. Типовые стратегии основного производства предприятия.
22. Типология концепций стратегических перемен.
23. Типология организационных стратегий по Томпсону и Стрикленду.

24. Товарно-рыночная стратегия организации. Ресурсно-рыночная стратегия предприятия
25. Психологический аспект персонального имиджа. Условия и предпосылки формирования эффективного персонального имиджа.
26. «Герои» и «Козлы отпущения» - первичная неформальная статусно-ролевая структура группы как ресурс командообразования.
27. Использование методов индивидуального консультирования и коучинга в процессе командообразования.
28. Гибкость функционально-ролевой структуры команды. Взаимодополняемость и взаимозаменяемость членов команды, с точки зрения ролевых функций. Разработка и внедрение инноваций как базисная функция организационного лидерства.
29. Основные социально-психологические и психологоакмеологические критерии подбора кандидатов в команду.
30. Групповой контракт как базисный ресурс преодоления «Синдрома бессмертия».

Задания для подготовки к зачету

УК - 3 / УК - 3.1.

Знать

сущность, функции и характерные черты современного менеджмента; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы групповой динамики и командообразования

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления.
2. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента. Субъект и объект управления. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд.
4. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля..
5. Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук.
6. Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом.
7. Планирование потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Аудит персонала.
8. Сущность командообразования, команда и группа: сходства и отличия. Основные функции команды. Типология ролей в команде.

Примеры тестовых заданий для оценки знаний:

1. Развивать потенциал членов команды, поддерживать необходимую инициативу - задачи руководителя на этапе …. жизненного цикла команды:

а) нормирование;
б) работа;
в) контроль;
г) расформирование.

2. Перечислите этапы жизненного цикла команды:

а) формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование;
б) формирование, шторм, нормирование, работа;
в) становление, работа, контроль;
г) становление, работа, контроль, упадок.

3. Определите верные задачи управления человеческими ресурсами:

а) Подбор, наем и размещение персонала.
б) Оптимизация трудовых отношений.

в) Тренинг и развитие человеческих ресурсов.
г) Все ответы верны.
4. Лидер должен обладать следующими основными чертами:
а) способность определить место сбоя и принять корректирующие меры;
б) умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;
в) быть общительным;
г) умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.
5. Влияние или харизма руководителя согласно теории менеджмента должны осуществляться на основе:
а) функции управления;
б) знаний и умения использовать формы морального поощрения;
в) прямых связей с работником;
г) власти, основанной на силе личных качеств и стиля руководителя.

6. Что не относится к японскому менеджменту персонала?
а) пожизненный наем на работу;
б) коллективная ответственность;
в) неформальный контроль;
г) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.
7. Менеджмент начал формироваться в:
а) XX веке;
б) 1852 году;
в) XIX веке;
г) 1925 году.
8. Общей для школ научного управления и административной является идея:
а) рационализма; г) институционализма;
б) индивидуализма; д) оптимизма.
9. 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.
10. 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
11. Контроль, осуществляемый до фактического начала работ – это:
а) Предварительный контроль;
б) Текущий контроль;
в) Заключительный контроль;
г) Внешний контроль;
12. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ – это:
а) Предварительный контроль;
б) Текущий контроль;
в) Заключительный контроль;
г) Внешний контроль;
13. По А. Маслоу требуют первостепенного удовлетворения потребности:

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

14. С какой целью разрабатывается должностная инструкция на предприятии?

а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия
б) найма рабочих на предприятие;
в) согласно действующему законодательству;
г) достижения стратегических целей предприятия.

15. Что такое рабочее время?

а) это время, в течение которого работник должен находиться на территории предприятия
б) это время, в течение которого работник должен находиться на обеденном перерыве
в) это время, в течение которого работник должен исполнять трудовые обязанности
г) это время, в течение которого работник должен быть на своем рабочем месте

16. Что не включается в структуру затрат рабочего времени?

а) время регламентированных перерывов
б) подготовительно-заключительное время
в) время обслуживания рабочего места
г) время активного отдыха

17. Один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия – это:

а) менеджмент;
б) лидерство;
в) партнерство;
г) власть.

18.Член команды с низким уровнем уверенности в себе, полагающийся на суждения других –

а) «хороший парень»;
б) агрессивный;
в) пассивный;
г) контролер.

19. Член команды, который способен слушать других и стремится пояснить спорные вопросы, определить общие взгляды, проанализировать конфликтующие ценности –

а) интегратор;
б) предприниматель;
в) администратор;
г) исполнитель.

20. Перечислите этапы жизненного цикла команды:

а) формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование;
б) формирование, шторм, нормирование, работа;
в) становление, работа, контроль;
г) становление, работа, контроль, упадок.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	б	11	а
2	а	12	б
3	г	13	а
4	г	14	а
5	б	15	в

6	г	16	г
7	в	17	б
8	а	18	в
9	в	19	а
10	г	20	а

Уметь:

- анализировать и переоценивать накопленный опыт в управлении и на этой основе приобретать новые знания;

Примеры тестовых заданий для оценки умений:

1. **Лидер — это**:
а) человек, способный использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения реальности;
б) человек, обладающий большой харизмой;
в) человек, помогающий людям полностью раскрывать их способности, умеющий создавать идеал и стремиться к нему;
г) все ответы верны.

2. Благодаря командам организация становится более….
а) инициативной при выборе вариантов решения;
б) активной при разработке решений;
в) дисциплинированной;
г) гибкой в принятии решений.

3. Что бы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить:
а) адекватные коммуникации между ними;
б) наличие ресурсов для работы;
в) самостоятельность работы:
г) цели деятельности.

4. **Имидж руководителя является определяющим по отношению к**:
а) способам решения конфликтов;
б) деловой репутации сотрудника организации;
в) имиджу организации;
г) производительности труда работников.

5. **Власть — это**:
а) возможность влиять на других;
б) специфическое воздействие на подчиненных;
в) совокупность способов воздействия на подчиненных;
г) любое влияние на людей.

6. Какое решение принимается путем голосования?
а) о приеме на работу;
б) об аттестации сотрудника;
в) о форме повышения квалификации

7. Совокупность прав, обязанностей и ответственности работника, выполняемые им трудовые функции, правовое положение в комплексе характеризуют:
а) должность;
б) квалификацию;
в) статус;

8. **Власть — это**:
а) целенаправленное использование потенциала другого человека;
б) использование силы воли руководителя;
в) использование амбиций.

9. **Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является**:

а) диктаторской;
б) экспертной;
в) принудительной;
г) харизматической.
10. **Формальные лидеры**:
а) назначены и исполняют свои обязанности, используя авторитет;
б) назначены или выбраны и исполняют свои полномочия, используя механизмы организованной структуры;
в) выбраны и используют свои полномочия, используя свое умение влиять на людей.
11. **Команда — это**:
а) группа сотрудников, стремящихся к достижению целей компании;
б) небольшая группа сотрудников, стремящихся к достижению общей цели;
в) группа сотрудников, имеющих общие интересы.
12. **Тип управленческой команды определяется**:
а) особенностями лидера;
б) культурой группы;
в) типом организационной структуры.
13. **Адаптация — этап развития команды, на котором**:
а) члены команды обмениваются информацией, знают задачи, не доверяют друг другу;
б) члены команды обмениваются информацией, формируют задачи, отношения вежливые и осторожные;
в) члены команды обмениваются информацией, знают свои задачи, доверяют друг другу.
14. **Групповая динамика — это**:
а) позитивные воззрения на потенциал;
б) условия, удовлетворяющие работников;
в) процесс взаимодействия индивидов.
15. **«Порог управляемости» — это**:
а) численность подчиненных, при которой коллектив выходит из-под контроля;
б) минимально допустимое число руководителей в организации;
в) коммуникационные преграды между руководителем и подчиненным;
г) необходимые профессиональные знания.
16. **Под границами контроля в управлении следует понимать**:
а) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;
б) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
в) количество функций, выполняемых руководителем;
г) количество уровней управления в организационной структуре управления.
17. **Нормы управляемости при повышении уровня управления организации**:
а) увеличиваются;
б) не изменяются;
в) снижаются;
г) резко возрастают.
18. **Организационная культура включает в себя**:
а) идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т.д.
б) совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач;
в) подходы к исследованию и проектированию организации, организационной коммуникации, стратегии управления персоналом.
19. **К менеджерам среднего звена относятся**:
а) инспектор, руководитель отдела, руководитель подразделения;
б) вице-президент, директор завода, главный бухгалтер;

в) функциональный вице-президент, коммерческий директор, директор производства.

20. **Основную часть рабочего времени должны заниматься решением оперативных задач руководители**:

а) всех уровней;

б) среднего уровня;

в) высшего уровня;

г) низового уровня.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	г	11	б
2	г	12	а
3	а	13	б
4	в	14	в
5	а	15	а
6	б	16	а
7	а	17	в
8	а	18	а
9	г	19	а
10	б	20	г

Навык / Опыт деятельности

- оценки персонала для оптимального подбора состава команды;
- применять командообразующие технологии в целях решения локальных задач, связанных с повышением эффективности управленческой деятельности

Примеры заданий для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Ситуационная задача 1.

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

В. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

С. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.

D. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремиться довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Решение:

Ответ С

Ситуационная задача 2.

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего произведен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили на месте бригадира?

A. Оставлю выяснения фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

B. Заподозренных в поступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

C. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

D. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Решение:

Ответ D

Ситуационная задача 3.

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

– ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;

– не ходить на работу, но числиться в отделе;

– освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнера.

Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настоит на своем решении?

Ответ: Ситуация в кейсе затрагивает по большей части межличностные и профессиональные взаимоотношения. Вы оцените морально-этические представления соискателя, категоричность его суждений по поводу кумовства (фаворитизма) на работе. Кроме того, ему необходимо принять решение за руководителя отдела персонала.

Такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу. Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение

в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя.

Ситуационная задача 4.

Фабрика представляет собой группу компаний: «Альфа» занимается сбытом продукции, «Бета» специализируется на производстве бумаги, «Б-Потенциал» управляет имущественным комплексом. Было решено разделить фабрику на три самостоятельных юридических лица, так как за ней числилась кредиторская задолженность, а также шла подготовка к процедурам приватизации и акционирования.

Служба персонала, состоящая из четырех человек, следует таким принципам кадровой политики предприятия:

– поддерживать профессионализм каждого сотрудника;

– создавать необходимые условия для работы каждого сотрудника;

– ориентировать персонал на цели и задачи бизнеса;

– научить персонал следовать правилам компании.

Кадровая политика выстроена таким образом, что каждый сотрудник принимает все правила и нормы работы, выполняет поставленные задачи. В компании есть положение о премировании. Но оно распространяется лишь на сотрудников отдела продаж.

Премия начисляется за поступление денежных средств в текущем месяце от новых клиентов (0,1 %), либо от прежних, либо от тех, которые уходили к другим компаниям, но вернулись (0,05 %). Также введены дополнительные коэффициенты за выполнение индивидуального плана работ и плана всего отдела. Кроме премий сотрудники получают доплаты за выполнение обязанностей временно отсутствующих, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочные и за совмещение должностей. Через несколько месяцев после принятия положения о премировании стали снижаться показатели у тех сотрудников, на которых не распространялись нормы локального акта.

Вопросы

Есть ли, по Вашему мнению, недочеты в системе мотивации персонала? С чем связано, что у части сотрудников снизились показатели результативности работы? Какие решения можно выработать, чтобы стимулировать сотрудников, не числящихся в отделе продаж?

Ответ:

Сотрудники фабрики оказались разделенными на два лагеря: те, кому платят премию от продаж, и те, кто не занимается продажами и соответственно премии не получает.

Необходимо решение, которое учитывает интересы обеих сторон – работника и работодателя. Позиция компании вполне понятна, так как именно от отдела продаж зависит, будет ли реализована продукция. Но такой подход не совсем правильный. Продажи зависят и от качества производимой продукции. А качество обеспечивает своей работой весь персонал. Положение о премировании в компании должно быть одно, но оно может предусматривать разные варианты начисления бонусной части для разных категорий сотрудников

Задача № 5

Продолжительность рабочего дня – 8 часов, повременная заработная плата – 520 ден. ед. Какой будет расценка за одно изделие при переводе рабочего на сдельную заработную плату, если норма выработки – 20 изделий? Почему сдельная заработная плата является превращенной формой повременной?

Решение:

В данной задаче раскрывается взаимосвязь повременной и сдельной заработной платы. Расценка одного изделия определяется делением величины дневной ставки работника-повременщика на норму выработки. Она составит 26 ден. ед. (520÷20). В связи с тем, что при установлении расценок для сдельных видов работ исходной является повременная заработ-

ная плата, сдельная заработная плата рассматривается как превращенная форма повременной заработной платы..

Задача № 6

Используя нижеприведенные показатели таблицы, рассчитайте объем производства валовой продукции на 1 среднегодового работника, тыс. руб. Данные для решения:

Показатели	2022 год
Оборотные фонды, тыс. руб.	160592,0
Валовая продукция, тыс. руб.	154137,0
Выручка от реализации продукции, всего, тыс. руб.	257736,0
Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х., чел.	63
Показатели экономической эффективности	
Произведено валовой продукции на 1 среднегодового работника, тыс. руб.	2446,6

Решение:

1. Объем производства валовой продукции на 1 среднегодового работника, тыс. руб. рассчитывается по формуле:

   Объем производства валовой продукции на 1 среднегодового работника, тыс. руб = Валовая продукция, тыс. руб./ Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х., чел.

Объем Впр на 1 ср.год.раб. = Впр/Ср.год.числ.раб.;

Объем Впр на 1 ср.год.раб. = 154137,0 тыс.руб./63 чел. = 2446,6 тыс. руб.

УК - 3 / УК - 3.2.

Знать

процесс, принципы, формы и методы принятия и реализации управленческих решений; стратегии и принципы командной работы, основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации;

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.
2. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений.
3. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.
4. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности.
5. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Оценка эффективности принятых решений.
6. Личностные особенности, влияющие на работу в команде. Команда руководителей.
7. Этапы формирования команды. Жизненный цикл команд. Инструменты управления командными взаимоотношениями.
8. Формирование командного духа. Тренинг командной сыгровки.

1. Процесс принятия решений в менеджменте – это:

а) хаотичный процесс;
б) систематизированный процесс;
в) рутинная деятельность.

2. Критерием эффективности менеджмента является:

а) срок, в течение которого организация функционирует на рынке;
б) совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем;
в) полученный доход от реализации продукции.

3. Менеджмент – это наука изучающая:

а) человеческий потенциал;
б) взаимодействие работников в коллективе;
в) процессы управления материальными, сырьевыми, трудовыми и др. ресурсами организации

4. Что предусматривает дисциплина как принцип менеджмента?

а) выполнение всеми работниками заданий;
б) четкость выполнения администрацией предприятия и его персоналом заключенного коллективного договора и контракта;
в) выполнение менеджерами поставленных заданий;
г) полное подчинение работников руководящему аппарату.

5. На что направлено управление персоналом на стадии формирования организации?

а) Привлечение дополнительного персонала.
б) Исключение возможности увеличения расходов на оплату труда.
в) Организацию освобождения персонала.
г) разработку системы управления персоналом.

6. Цель управленческого решения заключается в :

а) принятии управленцем решения для выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью;
б) принятии продуманного решения;
в) удовлетворении потребностей работников;
г) достижение поставленных перед организацией целей

7. Управленческое решение – это:

а) выбор альтернативы;
б) процесс мыслительной деятельности человека;
в) выбор альтернативы руководителем.

8. Что включает в себя управленческий персонал?

а) вспомогательных рабочих;
б) сезонных рабочих;
в) младший обслуживающий персонал;
г) руководителей, специалистов;
д) основных рабочих.

9. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

а) неправильной последовательности действий;
б) консервативности людей;
в) внешних обстоятельств;
г) недостатка ресурсов для осуществления изменений;
д) спешки.

10. **Основным отличием команды от обычной рабочей группы является**:

а) наличие лидера;
б) размер;
в) групповое единомыслие;
г) наличие ролевой структуры;

д) наличие синергетического эффекта.

11. Чрезмерное число подчиненных опасно:

а) потерей управляемости коллектива;

б) разрастанием бюрократического аппарата;

в) дублированием усилий;

г) все перечисленное.

12. Что из перечисленного не относится к функциям менеджмента персонала?

а) планирование;

б) прогнозирование;

в) мотивация;

г) составление отчетов

д) организация.

13. Во время формирования корпоративной культуры предприятия необходимо решить вопросы касающиеся:

а) Описание правил поведения на предприятии; материальных и других методов стимулирования персонала.

б) материальных и других методов стимулирования персонала; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.

в) типа деятельности, принимается на этом предприятии; описание образа сотрудника; описание правил поведения на предприятии.

г) типа деятельности, принимается на этом предприятии; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.

14. На что направлены управления персоналом на стадии стабилизации предприятия?

а) Формирование корпоративной культуры предприятия.

б) Исключение возможности увеличения расходов на оплату труда, то есть на оптимизации расходов на персонал.

в) Определение оптимальной организационной структуры предприятия.

г) разработку системы и принципов кадровой работы.

15. Что применяет кадровая служба при адаптации персонала к возможным изменениям в работе предприятия?

а) Система переговоров и соглашений для убеждения персонала в необходимости перемен.

б) Привлечение работников к реализации конкретного инновационного проекта.

в) Меры явного и скрытого воздействия (санкции, наказания).

г) Все ответы верны.

16. Как называется определенный порядок осуществления трудового процесса?

а) организацией производства

б) технологией деятельности

в) организацией труда

г) условиями труда

д) штатным расписанием

17. Кто в команде ответственный за планирование сроков проекта?

а) специалисты в предметной области проекта;

б) главный инженер;

в) администратор проекта;

г) менеджер по контрактам.

18. Основой принятия управленческого решения являются:

а) рациональность;

б) последовательность, мировоззрение, логика;

в) суждение, рациональность, интуиция

19. Основным импульсом для принятия управленческого решения является:

а) экономическое обоснование данного решения;

б) личный энтузиазм управленца:
в) распоряжение вышестоящего руководителя;
г) необходимость в решении проблемы

20. В процессе разработки управленческого решения информация необходима для:

а) обоснования решения;
б) вынесения суждения;
в) рационального решения проблем

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	б	11	а
2	б	12	г
3	в	13	в
4	б	14	б
5	г	15	г
6	г	16	в
7	в	17	а
8	г	18	в
9	а	19	г
10	д	20	в

Уметь:

- определять стратегию и тактику формирования команды, осуществлять управление малой группой, применяя современные методы управления;

Примеры тестовых заданий для оценки умений:

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) технические исполнители;
в) руководители;
г) работники социальной инфраструктуры

3. Основной целью управления изменениями в организации является:

а) расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении;
б) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;
в) удовлетворение потребительского спроса и эффективная переработка ресурсов.

4. Принятое управленческое решение влияет на:

а) сотрудников организации;
б) на организацию в целом;
в) на внешнюю среду;

г) на лицо, принявшее решение.

5. Носителем функций по управлению персоналом выступает:

а) весь персонал организации

б) менеджеры по подбору персоналу

в) руководители функциональных и производственных подразделений

г) высшее руководство, руководители функциональных и производственных подразделений совместно со службой управления персоналом

6. Карьера — это:

а) форма гарантированной занятости;

б) субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти

7. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:

а) традиции;

б) харизмы;

в) через страх;

г) эксперта.

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 требований 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

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. Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью:

а) личного эксперимента;

б) личного участия в заседаниях;

в) личного проведения тест-исследования;

г) личного контроля затрат на производство продукции

12. Деловая репутация организации представляет собой:

а) способность справляться с более сложными и масштабными проблемами;

б) систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их организационное поведение;

в) устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире или определенном сегменте рынка.

13. Маркетинг, научно – исследовательские и опытно – конструкторские работы. Опытное производство, подготовка объекта к функционированию, эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт – это стадии:
а) реализации управленческого решения;
б) оптимизация решения;
в) жизненного цикла объекта
14. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1-3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений – это ….. решения
а) программируемые;
б) тактические;
в) оперативные;
15. Проведение группой компетентных специалистов изменения некоторых характеристик для подготовки принятия решения:
а) экспертиза;
б) изучение;
в) оценка;
16. Проблемы, имеющие четкую структуру, причинно – следственные связи, иначе называются:
а) слабо структурированные проблемы;
б) нестандартные проблемы:
в) стандартные проблемы;
г) текущие проблемы
17. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация» ?
а) достижения личных целей;
б) побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
в) исполнение принятых решений;
г) обеспечение бесспорного влияния на подчиненного.
18. Задачами менеджмента являются:
а) разработка, проверка на практике и внедрение научных методов, подходов и принципов, которые обеспечивают слаженную и бесперебойную работу команды и отдельных ее участников:
б) создание необходимых условий для принятия управленческих решений;
в) разработка управленческих решений.
19. Процесс принятия решений в менеджменте - это:
а) хаотичный процесс;
б) рутинная деятельность;
в) систематизированный процесс;
г) циклический процесс.
20. Интуитивные управленческие решения в организациях принимаются обычно:
а) менеджерами низшего звена;
б) менеджерами среднего звена;
в) руководителями всех уровней;
г) представителями высшего эшелона власти.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	б	11	б
2	б	12	в
3	а	13	в
4	б	14	б

5	г	15	а
6	б	16	в
7	г	17	б
8	г	18	а
9	б	19	в
10	д	20	г

Навык / Опыт деятельности

- организации и управления командным взаимодействием в решении поставленных целей; создания команды для выполнения практических задач;
- самостоятельно разрабатывает, с учетом специфики задач стратегического развития конкретной организации, полномасштабные программы по созданию реально функциональных команд.

Примеры заданий для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Ситуационная задача 1.

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

A. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

B. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

C. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.

D. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Решение:

Ответ A

Ситуационная задача 2.

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

A. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу проект на собрании коллектива.

B. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

C. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по укомплектованию бригад.

D. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Решение:

Ответ D

Ситуационная задача 3.

Через несколько минут к Вам должна подойти Ваша подчиненная, которую Вы вызвали по поводу ее опозданий. Она работает в компании больше года и свои обязанности выполняет качественно. Первое время она была очень увлечена и часто приходила даже раньше на работу.

А в последнее время Вы стали замечать, что она опаздывает почти каждый день. В общем, Вы могли бы закрыть на это глаза, но есть корпоративные правила, исполнения которых требуют прежде всего от Вас. Пару раз ей было сделано замечание, что следует все же

вовремя приходить, хотя бы потому что это прописано в трудовом договоре. Вы предупредили, что будете оформлять все письменно и составлять служебные записки об ее опозданиях. Сегодня 14 января: прошло два месяца с того момента, как Вы сделали замечание. Тогда сотрудница согласилась с Вами и пообещала, что ситуация изменится. Но все осталось так же. Для сегодняшнего разговора Вы собрали данные об ее опозданиях (таблица).

Таблица. - График опозданий сотрудницы

Дата	День недели	Опоздания
12 ноября	Пятница	12 минут
22 ноября	Вторник	22 минуты
30 ноября	Понедельник	19 минут
6 декабря	Вторник	14 минут
11 января	Среда	15 минут
13 января	Пятница	12 минут

Кроме того, Вы планировали повышать ее, но теперь думаете, следует ли это делать.

Вопросы

Нужно ли учитывать факт опозданий, принимая решение о повышении сотрудника? Нужно ли сразу применять дисциплинарные меры? Аргументируйте свое решение.

Ответ: Нужно поговорить с сотрудницей, так как после повышения она станет примером для других специалистов и ей нужно будет следить, чтобы все остальные тоже вовремя приходили. Дисциплина должна соблюдаться при любых условиях. Пусть пораньше выходит из дома, и все встанет на свои места. Обязательно нужно применять административные меры, так как это является очень хорошим и обоснованным стимулом к тому, чтобы изменить отношение сотрудницы к работе.

Задача № 4.

Рассчитать размер нормы штучного (Тшт) и штучно-калькуляционного (Тшк) времени и норму выработки (Нв) в условиях серийного типа производства, если оперативное время – 12 мин., норматив времени на отдых – 4% от оперативного времени, а норматив времени на обслуживание рабочего времени – 6%, подготовительно-заключительное время – 20 мин., количество деталей в партии – 40 шт.

Решение:

Норма штучного времени рассчитывается по формуле:

$$Тшт=Топ*(1+К/100),$$

где Топ=12 мин. – оперативное время; К=4+6=10% – норматив времени на отдых, личные надобности и обслуживание рабочего места.

$$Тшт=12*(1+10/100)=13,2 \text{ мин.}$$

Норма штучно-калькуляционного времени рассчитывается по формуле:

$$Тшк=Тшт+Тпз/n,$$

где Тпз - время на подготовительно-заключительную работу;

n – количество деталей в партии.

Тшк=13,2+20/40=13,7 мин.

Норма выработки за 8-часовую смену составляет (480 мин.): Нв=480/13,7=35 шт.

Таким образом, норма штучного времени составляет 13,2 мин., норма штучно-калькуляционного времени – 13,7 мин., норма выработки – 35 изделий за смену.

Задача № 5.

Рассчитать месячную норму для сквозной комплексной бригады, режим работы непрерывный без выходных и праздничных дней по скользящему графику.

Данные для решения:

1. Часовая производительность – 1550 т/час.
2. Понижающий коэффициент, учитывающий трудность разработки грунта – 0,85.
3. Чистая работа в смену – 6,5 часа.
4. Число календарных дней в месяце – 28 дней.
5. Число смен на планово-предупредительный ремонт – 6 смен.

Решение:

Производим следующие расчеты:

- определяем количество рабочих смен (число календарных дней в месяц умножаем на количество смен в сутки): 28*3=84 смены;
- определяем количество рабочих смен с учетом времени, отводимого на планово-предупредительный ремонт: 84-6=78 смен.;
- определяем число часов работы комплексной бригады с учетом того, что чистая работа в течение смены составляет 6,5 часа:
- 78*6,5=507 часов;
- определяем часовую производительность труда с учетом понижающего коэффициента: 1550*0,85=1317,5 т/час;
- определяем месячную норму выработки, зная число часов работы бригады в течение месяца и часовую производительность труда, рассчитанную ранее: 507*1317,5=667972,5 т

Задача № 6.

Внедрение командной работы привело к формированию прибыли организации. Используя нижеприведенные показатели таблицы, рассчитайте объем прибыли, полученный на 1 среднегодового работника. Данные для решения:

Показатели	2022 год
Выручка от реализации продукции, всего, тыс. руб.	257736,0
Прибыль, тыс. руб.	88552,0
Отработано в с.-х., всего, тыс. чел.-ч.	126,0
Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х., чел.	63
Показатели экономической эффективности	
Получено прибыли на 1 среднегодового работника, тыс. руб.	

Решение:

1. Объем прибыли, полученный на 1 среднегодового работника рассчитывается по формуле:

   Объем прибыли, полученный на 1 среднегодового работника = Прибыль, тыс. руб./ Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х., чел.

   П на 1ср.год раб. = 88552,0 тыс.руб./63 чел. = 1405,6 тыс.руб.

УК - 3 / УК - 3.3.

Знать:

- основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципы формирования командной стратегии.

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Развитие организационной культуры и её влияние на поведение участников команды.
2. Стратегия «хосин канри».
3.Стратегии управления конфликтами в команде.
4.Расчет экономической и социальной эффективности команд. Затратные методы оценки труда и вклада участников в результат команды.

Примеры тестовых заданий для оценки знаний:

1. Мотивация - это:
а) недостаток чего-либо у человека;
б) предоставление человеку того, что он считает ценным для себя;
в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

2. Потребность – это:
а) недостаток чего-либо у человека;
б) предоставление человеку того, что он считает ценным для себя;
в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

3. Что предусматривает маркетинговый поход к управлению?
а) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;
б) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на получение прибыли;
в) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на рынок;
г) нет правильного ответа.

4. Близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника, это является фактором:
а) внимания и защиты со стороны высшего руководителя;
б) сопричастности;
в) «своего парня»;
г) влияния.

5. Основной целью управления изменениями в организации является:
а) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;
б) расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении;
в) удовлетворение потребительского спроса и эффективная переработка ресурсов.

6. **Система служебно-профессионального продвижения персонала представляет собой**:
а) последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека;
б) результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом;
в) совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях

7. Каков заключительный этап конфликта?
а) разрешение конфликта;
б) уклонение от конфликта;
в) регулирование конфликта;

г) компромисс.

8. Жизненный цикл организации — это:

а) совокупная длительность процессов создания и использования продукта определенного вида от исследования возможности его производства до прекращения использования;

б) продолжительность времени от момента зарождения инвестиционной идеи до момента ее полной реализации или ликвидации объекта;

в) совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение

9. Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения. Темп, ритм, продолжительность, интенсивность эмоциональных процессов, а также некоторые внешние особенности поведения человека – подвижность, активность, быстроту или замедленность реакций и т.д. Это определение:

а) состояния;

б) темперамента;

в) характера;

г) спокойствия.

10. Карьера — это:

а) форма гарантированной занятости;

б) субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;

в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти

11. Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям, – это:

а) обычай;

б) этикет;

в) закон;

г) ценности.

12. Назовите объект изучения науки конфликтология.

а) конфликты в целом;

б) взаимоотношения людей в кризисной ситуации;

в) противоречия, возникающие при взаимодействии людей;

г) процесс развития организации в кризисной ситуации.

13. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

а) неправильной последовательности действий;

б) консервативности людей;

в) внешних обстоятельств;

г) недостатка ресурсов для осуществления изменений;

д) спешки.

14. 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;

15. Принятое управленческое решение влияет на:

а) сотрудников организации;

б) на организацию в целом;

в) на внешнюю среду;

г) на лицо, принявшее решение.

16. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:
а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.
17. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):
а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.
18. Организационный климат – это:
а) совокупность ценностей, убеждений, принципов;
б) устойчивый набор ощущений, испытываемый членами организации по поводу восприятия ценностей, норм, убеждений, принципов, правил, разделяемых членами организации.
в) политика организации по отношению к работающим;
г) совокупность норм и правил поведения.
19. Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой?
а) рост прибыли;
б) лояльность персонала;
в) позитивный имидж организации;
г) рост производительности;
д) все перечисленные последствия.
20. Какой элемент организационной культуры характеризует внедрение новейших достижений науки и техники в производство?
а) культуру управления;
б) культуру работника;
в) культуру межличностных коммуникаций;
г) культуру средств труда и трудового процесса.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	в	11	б
2	а	12	а
3	г	13	а
4	в	14	г
5	б	15	б
6	в	16	в
7	а	17	в
8	в	18	б
9	б	19	д
10	б	20	г

Уметь:
- определять стиль управления и эффективность руководства командой.

Примеры тестовых заданий для оценки умений:
1. 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.

2. Благодаря командам организация становится более….

а) инициативной при выборе вариантов решения;
б) активной при разработке решений;
в) дисциплинированной;
г) гибкой в принятии решений.

3. Что бы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить:

а) адекватные коммуникации между ними;
б) наличие ресурсов для работы;
в) самостоятельность работы:
г) цели деятельности.

4. Командная организация труда обеспечивает ….

а) командный дух;
б) высокую мотивацию;
в) рост производительности труда;
г) получение синергии.

5. Что такое лидерство?

а) управление;
б) метод управления;
в) тип управленческого взаимодействия;
г) способ воздействия на подчиненных.

6. Лидер:

а) дает импульс движению;
б) поддерживает движение;
в) препятствует движению;
г) не влияет на движение.

7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

а) авторитарный;
б) демократический;
в) либеральный;
г) смешанный.

8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?

а) Будем все решать вместе!
б) Жду инициативу со стороны подчиненных!
в) Коллега – это партер, или тот, возьмет все на себя!
г) Будем делать то, что прикажет начальство!

9. Синоним «авторитарному» стилю – это…

а) директивный;
б) коллегиальный;
в) формальный;
г) анархический.

10. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?

а) когда работник нуждается в помощи, в управлении;
б) только при наличии высококвалифицированного персонала;
в) если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы;
г) когда работник хочет взять на себя ответственность и принимать все решения.

11. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?
а) это право главного управленца;
б) вышестоящее руководство имеет право так поступать;
в) иногда такое позволительно;
г) это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.
12. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:
а) сотрудник набирает группу для решения какой – либо задачи;
б) работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;
в) менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работы, чтобы снизить убытки;
г) руководитель требует от подчиненных выполнения их обязанностей.
13. Какой лидер должен уметь менять свое поведение в зависимости от ситуации и быть эмоционально устойчивым?
а) автократ;
б) демократ;
в) неформал;
г) либерал.
14. Что влияет на эффективность социальной самоорганизации?
а) личные качества человека;
б) общество;
в) условия окружающей среды;
г) законы.
15. Какие процедуры включает в себя каждый этап организационного процесса?
а) разработка, согласование, внедрение;
б) обдумывание, формулировка, разработка, одобрение;
в) визуализация идеи, согласование, одобрение;
г) разработка, согласование, утверждение, организация и принятие решения.
16. Стратегический план нацелен на:
а) долгосрочное, качественно определенное развитие организации;
б) выработку стратегии выхода на рынок;
в) распределение ресурсов в течение времени данного плана;
г) план действий на длительный период.
17. Целесообразнее всего делегировать:
а) рутинные задачи;
б) узкоспециализированные задачи;
в) задания, сложность которых соответствует компетенциям сотрудника;
г) текущие задачи.
18. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми:
а) интеграция;
б) коммуникация;
в) общение;
г) диалог.
19. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:
а) аттестация;
б) аккредитация;
в) должностная инструкция;
г) апробация.

20. Чем отличаются тактические цели от стратегических?
а) масштабность;
б) специфичность;
в) краткосрочность;
г) функциональность.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	в	11	г
2	г	12	г
3	а	13	б
4	г	14	а
5	в	15	г
6	а	16	а
7	г	17	в
8	а	18	б
9	а	19	а
10	а	20	в

Навык/опыт деятельности
- создания команды для выполнения практических задач;
- оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели.

Примеры заданий для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Ситуационная задача 1.
Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.
A. Ничего не делать;
B. Сделать сотрудникам замечание;
C. Вместе с сотрудниками утвердить стратегию реакций на жалобы;
D. Потребовать профессионального подхода от сотрудников в электронном письме.

Решение:

Ответ С

Ситуационная задача 2.

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Как поступить?

A. Сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;

B. Сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;

C. Сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;

D. Никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Решение:

Правильный ответ: B

Ситуационная задача 3.

В компании по производству сыров после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании.

Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В команде были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным.

Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания

- Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
- Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
- Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

Ответ: Ситуация описывает частный случай, который является показательным и нередко встречается в компаниях. Вновь назначенные руководители не всегда справляются со своей работой, так как не владеют управленческими компетенциями и концентрируют всю работу на себе. Именно поэтому им необходимо вырабатывать навыки организации, делегирования и способность мыслить как руководитель.

Назначить Екатерину В. на должность руководителя отдела является рациональным решением, так как она опытный сотрудник, длительное время работает в организации. Чтобы руководство получало отчеты вовремя Екатерина В. должна передать часть отчетов сотрудников для проверки Лизе Н., для этого необходимо предусмотреть дополнительные условия по оплате труда.

Чтобы сократить количество ошибок у новичков можно назначить опытных сотрудников в качестве наставников.

Ситуационная задача 4.

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию.

Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе.

Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель

пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Задача № 5

Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

Решение:

Трудовые ресурсы – это экономически активное, трудоспособное население, т.е. часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности. Численность трудовых ресурсов составляет:

ТР=80-1,2-0,1-4,5=74,2 млн. чел

Знать:

- основные характеристики организационного климата и взаимодействия людей в организации; принципы формирования командной стратегии.

Примеры тестовых заданий для оценки знаний:

1. Мотивация - это:

а) недостаток чего-либо у человека;

б) предоставление человеку того, что он считает ценным для себя;

в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

2. Потребность – это:

а) недостаток чего-либо у человека;

б) предоставление человеку того, что он считает ценным для себя;

в) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

3. Что предусматривает маркетинговый поход к управлению?

а) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя;

б) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на получение прибыли;

в) ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на рынок;

г) нет правильного ответа.

4. Близость к центру принятия решений, опережающая информация и обладание конфиденциальной информацией существенно поднимают статус работника, это является фактором:

а) внимания и защиты со стороны высшего руководителя;

б) сопричастности;

в) «своего парня»;

г) влияния.

5. Основной целью управления изменениями в организации является:

а) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;

б) расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении;

в) удовлетворение потребительского спроса и эффективная переработка ресурсов.

7. **Система служебно-профессионального продвижения персонала представляет собой**:

а) последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека;

б) результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом;
в) совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях

7. Каков заключительный этап конфликта?
а) разрешение конфликта;
б) уклонение от конфликта;
в) регулирование конфликта;
г) компромисс.

8. Жизненный цикл организации — это:
а) совокупная длительность процессов создания и использования продукта определенного вида от исследования возможности его производства до прекращения использования;
б) продолжительность времени от момента зарождения инвестиционной идеи до момента ее полной реализации или ликвидации объекта;
в) совокупность стадий, через которые проходит организация за период своего функционирования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение

9. Индивидуальные особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения. Темп, ритм, продолжительность, интенсивность эмоциональных процессов, а также некоторые внешние особенности поведения человека – подвижность, активность, быстроту или замедленность реакций и т.д. Это определение:
а) состояния;
б) темперамента;
в) характера;
г) спокойствия.

10. Карьера — это:
а) форма гарантированной занятости;
б) субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом;
в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти

11. Свод правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения человека к людям, – это:
а) обычай;
б) этикет;
в) закон;
г) ценности.

12. Назовите объект изучения науки конфликтология.
а) конфликты в целом;
б) взаимоотношения людей в кризисной ситуации;
в) противоречия, возникающие при взаимодействии людей;
г) процесс развития организации в кризисной ситуации.

13. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:
а) неправильной последовательности действий;
б) консервативности людей;
в) внешних обстоятельств;
г) недостатка ресурсов для осуществления изменений;
д) спешки.

14. 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;

15. Принятое управленческое решение влияет на:

а) сотрудников организации;
б) на организацию в целом;
в) на внешнюю среду;
г) на лицо, принявшее решение.

16. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

17. Возрастание роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):

а) с высокой монополизацией и концентрацией российского производства;
б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

18. Организационный климат – это:

а) совокупность ценностей, убеждений, принципов;
б) устойчивый набор ощущений, испытываемый членами организации по поводу восприятия ценностей, норм, убеждений, принципов, правил, разделяемых членами организации.
в) политика организации по отношению к работающим;
г) совокупность норм и правил поведения.

19. Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой?

а) рост прибыли;
б) лояльность персонала;
в) позитивный имидж организации;
г) рост производительности;
д) все перечисленные последствия.

20. Какой элемент организационной культуры характеризует внедрение новейших достижений науки и техники в производство?

а) культуру управления;
б) культуру работника;
в) культуру межличностных коммуникаций;
г) культуру средств труда и трудового процесса.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	в	11	б
2	а	12	а
3	г	13	а
4	в	14	г
5	б	15	б
6	в	16	в
7	а	17	в
8	в	18	б
9	б	19	д

10	б	20	г

Уметь:

- определять стиль управления и эффективность руководства командой.

Примеры тестовых заданий для оценки умений:

1. 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.

2. Благодаря командам организация становится более….

а) инициативной при выборе вариантов решения;

б) активной при разработке решений;

в) дисциплинированной;

г) гибкой в принятии решений.

3. Что бы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить:

а) адекватные коммуникации между ними;

б) наличие ресурсов для работы;

в) самостоятельность работы:

г) цели деятельности.

4. Командная организация труда обеспечивает ….

а) командный дух;

б) высокую мотивацию;

в) рост производительности труда;

г) получение синергии.

5. Что такое лидерство?

а) управление;

б) метод управления;

в) тип управленческого взаимодействия;

г) способ воздействия на подчиненных.

6. Лидер:

а) дает импульс движению;

б) поддерживает движение;

в) препятствует движению;

г) не влияет на движение.

7. Какой стиль лидерства используется в управлении чаще всего?

а) авторитарный;

б) демократический;

в) либеральный;

г) смешанный.

8. Как звучит лозунг демократического стиля управления?

а) Будем все решать вместе!

б) Жду инициативу со стороны подчиненных!

в) Коллега – это партер, или тот, возьмет все на себя!

г) Будем делать то, что прикажет начальство!

9. Синоним «авторитарному» стилю – это…

а) директивный;

б) коллегиальный;

в) формальный;
г) анархический.

10. Когда следует придерживаться авторитарного стиля в управлении?

а) когда работник нуждается в помощи, в управлении;
б) только при наличии высококвалифицированного персонала;
в) если работник может взять на себя ответственность за выполнение работы;
г) когда работник хочет взять на себя ответственность и принимать все решения.

11. Что можно сказать о компетентности вышестоящего руководства, которое напрямую дает указания сотруднику, минуя его непосредственного начальника?

а) это право главного управленца;
б) вышестоящее руководство имеет право так поступать;
в) иногда такое позволительно;
г) это некомпетентно, так как статус лидера должен поддерживаться неукоснительно. Воздействовать на сотрудников нужно только через их непосредственных начальников.

12. Пример формального лидерства наиболее ярко выражен в ситуации:

а) сотрудник набирает группу для решения какой – либо задачи;
б) работник высказывает недовольство условиями на предприятии, собирая вокруг себя единомышленников;
в) менеджер предлагает подчиненным увеличить объем работы, чтобы снизить убытки;
г) руководитель требует от подчиненных выполнения их обязанностей.

13. Какой лидер должен уметь менять свое поведение в зависимости от ситуации и быть эмоционально устойчивым?

а) автократ;
б) демократ;
в) неформал;
г) либерал.

14. Что влияет на эффективность социальной самоорганизации?

а) личные качества человека;
б) общество;
в) условия окружающей среды;
г) законы.

15. Какие процедуры включает в себя каждый этап организационного процесса?

а) разработка, согласование, внедрение;
б) обдумывание, формулировка, разработка, одобрение;
в) визуализация идеи, согласование, одобрение;
г) разработка, согласование, утверждение, организация и принятие решения.

16. Стратегический план нацелен на:

а) долгосрочное, качественно определенное развитие организации;
б) выработку стратегии выхода на рынок;
в) распределение ресурсов в течение времени данного плана;
г) план действий на длительный период.

17. Целесообразнее всего делегировать:

а) рутинные задачи;
б) узкоспециализированные задачи;
в) задания, сложность которых соответствует компетенциям сотрудника;
г) текущие задачи.

18. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми:

а) интеграция;
б) коммуникация;
в) общение;

г) диалог.

19. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

а) аттестация;
б) аккредитация;
в) должностная инструкция;
г) апробация.

20. Чем отличаются тактические цели от стратегических?

а) масштабность;
б) специфичность;
в) краткосрочность;
г) функциональность.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	в	11	г
2	г	12	г
3	а	13	б
4	г	14	а
5	в	15	г
6	а	16	а
7	г	17	в
8	а	18	б
9	а	19	а
10	а	20	в

Навык/опыт деятельности

- создания команды для выполнения практических задач;
- оценивать уровень развития команды в процессе достижения намеченной цели.

Примеры заданий для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Ситуационная задача 1.

Вы – руководитель отдела, и случайно услышали, как подчиненные смеялись над заказчиком, который пожаловался на одного из них.

A. Ничего не делать;
B. Сделать сотрудникам замечание;
C. Вместе с сотрудниками утвердить стратегию реакций на жалобы;
D. Потребовать профессионального подхода от сотрудников в электронном письме.

Решение:

Ответ С

Ситуационная задача 2.

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Как поступить?

A. Сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;

B. Сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;

C. Сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;

D. Никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Решение:

Правильный ответ: B

Ситуационная задача 3.

В компании по производству сыров после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании.

Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В команде были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным.

Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания

- Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
- Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
- Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

Ответ: Ситуация описывает частный случай, который является показательным и нередко встречается в компаниях. Вновь назначенные руководители не всегда справляются со своей работой, так как не владеют управленческими компетенциями и концентрируют всю работу на себе. Именно поэтому им необходимо вырабатывать навыки организации, делегирования и способность мыслить как руководитель.

Назначить Екатерину В. на должность руководителя отдела является рациональным решением, так как она опытный сотрудник, длительное время работает в организации. Чтобы руководство получало отчеты вовремя Екатерина В. должна передать часть отчетов сотрудников для проверки Лизе Н., для этого необходимо предусмотреть дополнительные условия по оплате труда.

Чтобы сократить количество ошибок у новичков можно назначить опытных сотрудников в качестве наставников.

Ситуационная задача 4.

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию.

Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования

Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе.

Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Задача № 5

Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. чел., в том числе неработающие инвалиды 1 и 2 групп – 1,2 млн. чел., работающие подростки – 0,1 млн. чел., работающие пенсионеры – 4,5 млн. чел. Определить численность трудовых ресурсов.

Решение:

Трудовые ресурсы – это экономически активное, трудоспособное население, т.е. часть населения, обладающая физическими и духовными способностями для участия в трудовой деятельности. Численность трудовых ресурсов составляет:

ТР=80-1,2-0,1-4,5=74,2 млн. чел

ОПК -1 / ОПК - 1.1

Знать

основы и закономерности планирования и организации производства на предприятиях; принципы, формы и методы рациональной организации производственных процессов для принятия эффективных управленческих решений.

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций.
2. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. Теория открытых систем А. Берталанфи, Теория жизнеспособных систем С.Бира). Формальные и неформальные организации.
3. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная). Нормы управляемости организацией.
4. Анализ сильных и слабых сторон фирмы. Классические модели стратегического позиционирования организации во внешней микросреде (BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL и Хофера-Шендела, SWOT – анализ); Матрица И. Ансоффа. Трёхмерная схема Абеля, деловой комплексный анализ PIMS.
5. Общие закономерности, основные принципы организации производственного процесса. Особенности сельскохозяйственного производства.
6. Организация использования ресурсов предприятия. Специализация производства.
7. Технология планового процесса на предприятиях . Характеристика сущности и значения основных методов планирования
8. Сущность и содержание стратегического планирования. Элементы стратегического планирования. Этапы процесса стратегического планирования.
9. Виды долгосрочных планов. Сущность и содержание тактического планирования. Структура тактического плана предприятия. Текущее планирование. Оперативно-производственное планирование
10. Основные понятия эффективности управления предприятием АПК. Показатели эффективного управления.
11. Подходы к расчету показателей эффективности управления.

12. Оценка эффективности управления. Различные методики оценки эффективности управления. Диаграмма оценки эффективности управления (причин и результатов).
13. Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния .
14. Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса.
15. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон.
16. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства.
17. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона.
18. 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.
19. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.
20. Управление системой мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Направления, формы и методы материального денежного и неденежного стимулирования персонала.
21. Технологии формирования и совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Организационные и социальные формы мотивации.
22. Требования к эффективной системе контроля и их практической реализации.
23. Механизм функционирования и инструменты управленческого контроля на предприятии АПК.
24. Виды реагирования на вертикальную и горизонтальную информацию. Реакция общественности на действия отдельных работников.
25. Контроль и оценка эффективной деятельности в системе мотивации труда.

Примеры тестовых заданий для оценки знаний:

1. Целью планирования деятельности организации является:

а) обоснование затрат;

б) обоснование сроков;

в) обоснование численности работников;

г) определение целей, средств, сил, ресурсов.

2. Задачами менеджмента являются:

а) разработка и принятие управленческих решений;

б) создание условий для принятия рациональных управленческих решений;

в) разработка, проверка на практике и внедрение научных методов, подходов и принципов, которые обеспечивают слаженную и бесперебойную работу коллектива и отдельных ее членов;

г) мотивация работников.

3. Цель стабилизационного менеджмента заключается в:

а) постоянном внедрении и проведении мероприятий, направленных на стабилизацию финансовой, кадровой, технико – технологической, внутренней и внешней структуры организации;

б) разработка мер, направленных на улучшение финансового состояния фирмы;

в) вклинивании фирмы в отраслевые и межотраслевые структуры для стабилизации своего финансового состояния;

г) повышение производительности труда.

4. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

а) достижимость;
б) ориентация во времени;
в) ориентация во времени и конкретность;
г) достижимость, конкретность, ориентация во времени.

5. Анализ конкурентов организации проводится с целью:
а) определения их стратегии;
б) определение их целей и слабых сторон;
в) определение их стратегии и сильных сторон;
г) определение их целей, стратегий, сильных и слабых сторон.

6. К внутренней среде относятся:
а) поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы;
б) планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль;
в) цели, персонал, задачи, организационная структура, технология, организационная культура;
г) состояние экономики, партнеры, персонал, социальная культура.

7. Что следует понимать под миссией организации?
а) четко выраженные причины и принципы существования организации;
б) цели деятельности;
в) функции организации;
г) основные задачи организации.

8. Функция планирования – это:
а) моделирование действий организации;
б) определение целей организации;
в) определений путей и средств выполнения заданий;
г) установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения.

9. Под планированием понимают:
а) вид деятельности;
б) отдельный вид управленческой деятельности, который определяет перспективу и будущее состояние организации;
в) перспективу развития;
г) интеграцию видов деятельности.

10. Что относится к методам принятия управленческих решений:
а) мозговая атака;
б) организация;
в) формулировка;
г) форма контроля.

11. 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.

12. Основной целью управления изменениями в организации является:
а) своевременное обеспечение организации персоналом требуемого качества и в необходимом количестве;
б) расширение прав и возможностей сотрудников принять и поддержать изменения в их текущем бизнес-окружении;
в) удовлетворение потребительского спроса и эффективная переработка ресурсов.

13. Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой?
а) рост прибыли;

б) лояльность персонала;
в) позитивный имидж организации;
г) рост производительности;
д) все перечисленные последствия

14. Интуитивные управленческие решения в организациях принимаются обычно:

а) менеджерами низшего звена;
б) менеджерами среднего звена;
в) руководителями всех уровней;
г) представителями высшего эшелона власти.

15. Тип управленческой команды определяется:

а) особенностями лидера;
б) культурой группы;
в) типом организационной структуры.

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

а) Предварительный контроль;
б) Текущий контроль;
в) Заключительный контроль;
г) Внешний контроль;

17. Проведение группой компетентных специалистов изменения некоторых характеристик для подготовки принятия решения:

а) экспертиза;
б) изучение;
в) оценка;

18. Что из перечисленного не относится к функциям менеджмента персонала?

а) планирование;
б) прогнозирование;
в) мотивация;
г) составление отчетов
д) организация.

19. Во время формирования корпоративной культуры предприятия необходимо решить вопросы касающиеся:

а) Описание правил поведения на предприятии; материальных и других методов стимулирования персонала.
б) материальных и других методов стимулирования персонала; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.
в) типа деятельности, принимается на этом предприятии; описание образа сотрудника; описание правил поведения на предприятии.
г) типа деятельности, принимается на этом предприятии; мер, связанных с кадровыми перестановками; правил высвобождения персонала.

20. На что направлены управления персоналом на стадии стабилизации предприятия?

а) Формирование корпоративной культуры предприятия.
б) Исключение возможности увеличения расходов на оплату труда, то есть на оптимизации расходов на персонал.
в) Определение оптимальной организационной структуры предприятия.
г) разработку системы и принципов кадровой работы.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	г	11	в
2	в	12	б
3	а	13	д

4	г	14	г
5	г	15	а
6	в	16	б
7	а	17	а
8	г	18	г
9	б	19	в
10	а	20	б

Уметь:
- оценивать затраты и измерять отдачу производственных ресурсов; определять эффективность предлагаемых мероприятий и принимаемых управленческих решений.

Примеры тестовых заданий для оценки умений:

1. Управленческое решение – это:
а) формы влияния на исполнителей;
б) разрешение;
в) организационный инструмент работников управления;
г) творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств для ее разрешения.

2. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:
а) перспективное;
б) среднесрочное;
в) оперативное;
г) текущее.
3. Сформулируйте задачи планирования:

3. 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.

4. 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.

5. К задачам производственного менеджмента относятся:
а) организация производственных процессов на предприятии
б) систематическое снижение затрат на изготовление продукта
в) управление финансами предприятия
г) управление инновациями.

6. Для чего используются показатели эффективности?
а) Для оценки результатов операции.
б) Для измерения степени достижения поставленных целей.
в) Для оценки вероятностей случайных факторов, влияющих на эффективность операции.
г) Для того, чтобы снизить издержки.

7. От чего зависит планируемый объем производства товара?
а) Спрос на изделие в плановом периоде;
б) Производственная мощность по выпуску изделия;
в) Ожидаемые остатки готовых изделий на конец планового периода;

г) Спрос на изделие в периоде, следующем за плановым.

8. На какой стадии инвестиционного проекта проводится оценка его экономической эффективности?

а) прединвестиционной;
б) инвестиционной;
в) операционной;
г) ликвидационной.

9. Следует ли при подготовке бизнес-плана проводить оценку эффективности инвестиционного проекта на основании существующих методов?

а) да;
б) да, но только для общественно значимых проектов;
в) да, но только для коммерческих проектов;
г) нет, такая оценка не проводится.

10. Какие последствия дает организации эффективное управление организационной культурой?

а) рост прибыли;
б) лояльность персонала;
в) позитивный имидж организации;
г) рост производительности;
д) все перечисленные последствия.

11. Процесс принятия решений в менеджменте – это:

а) хаотичный процесс;
б) систематизированный процесс;
в) рутинная деятельность.

12. Критерием эффективности менеджмента является:

а) срок, в течение которого организация функционирует на рынке;
б) совокупность показателей, которые характеризуют, насколько эффективна работа управляемых в организации систем и подсистем;
в) полученный доход от реализации продукции.

13. Благодаря командам организация становится более….

а) инициативной при выборе вариантов решения;
б) активной при разработке решений;
в) дисциплинированной;
г) гибкой в принятии решений.

14. Что бы команды стали самоорганизующимися единицами, важно обеспечить:

а) адекватные коммуникации между ними;
б) наличие ресурсов для работы;
в) самостоятельность работы:
г) цели деятельности.

15. При предпринимательской организационной стратегии акцент при найме и отборе делается:

а) на поиск инициативных сотрудников с долговременной ориентацией, готовых рисковать и доводить дело до конца;
б) на поиске сотрудников узкой ориентации, без большой приверженности организации на короткое время;
в) на поиске разносторонне развитых сотрудников, ориентированные на достижение больших личных и организационных целей.

Ключ к тесту:

№ вопроса	Ответ	№ вопроса	Ответ
1	г	11	б

2	а	12	б
3	в	13	г
4	в	14	а
5	а	15	в
6	б	16	
7	б	17	
8	а	18	
9	а	19	
10	д	20	

Навык/опыт деятельности

- расчета основных технико-экономических показателей производственной деятельности; использования принципов и методик составления планов и прогнозов развития предприятия для принятия управленческих решений;
- выполнения расчетов при разработке проектов организации производственных процессов; обоснование принципов, форм и методов организации производства для принятия управленческих решений.

Примеры заданий для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Ситуационная задача 1.

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

B. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

C. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

D. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Решение:

Ответ С

Ситуационная задача 2.

Проработав в компании три года, вы решили перейти в другую фирму, чтобы двигаться вверх по карьерной лестнице. Слухи о переговорах с новым работодателем уже распространились на вашем рабочем месте. Как поступить?

A. Сообщить об уходе коллегам, надеясь на повышение;

B. Сообщить руководителю и продолжить работать как прежде;

C. Сконцентрироваться на новой должности, уделяя текущим заданиям меньше времени и сил;

D. Никому не сообщать об уходе, пока не напишите заявление об увольнении.

Решение:

Правильный ответ: B

Ситуационная задача 3.

В компании по производству сыров после ухода руководителя отдела технологии на его место назначили Екатерину В., которая ранее работала ведущим специалистом. Но кандидатов было несколько: Екатерина В. и Лиза Н. Обе имели одинаковый уровень навыков, но руководители выбрали Екатерину, ведь она дольше работала в компании.

Через полгода выявились недостатки в работе Екатерины. Она отличалась скрупулезностью, проверяла все отчеты работников. В команде были квалифицированные специалисты, сдававшие все вовремя. Уже после первых проверок было ясно, что ошибки не допускаются. Но даже спустя несколько месяцев Екатерина продолжала проверки, а поэтому оставалась допоздна. В итоге накопилась раздражительность и усталость. Она не прислушивалась к другим работникам, а поступала так, как считала нужным.

Учитывая, что премию получали на отдел, а с отчетами запаздывали, руководство снизило стимулирующие выплаты на коллектив. Екатерина отвечала на возмущение давно работающих сотрудников тем, что не может отдельно подготавливать их отчеты, так как руководство требует документы одновременно от новичков и опытных специалистов. Отчеты приходится задерживать, а отдел получает меньше премии.

Вопросы и задания

- Кто из участников в большей степени влияет на ситуацию?
- Что сделать, чтобы руководство получало отчеты вовремя?
- Дайте рекомендации Екатерине В.: как наладить порядок проверки и подачи работы специалистов отдела.

Ответ: Ситуация описывает частный случай, который является показательным и нередко встречается в компаниях. Вновь назначенные руководители не всегда справляются со своей работой, так как не владеют управленческими компетенциями и концентрируют всю работу на себе. Именно поэтому им необходимо вырабатывать навыки организации, делегирования и способность мыслить как руководитель.

Назначить Екатерину В. на должность руководителя отдела является рациональным решением, так как она опытный сотрудник, длительное время работает в организации. Чтобы руководство получало отчеты вовремя Екатерина В. должна передать часть отчетов сотрудников для проверки Лизе Н., для этого необходимо предусмотреть дополнительные условия по оплате труда.

Чтобы сократить количество ошибок у новичков можно назначить опытных сотрудников в качестве наставников.

Ситуационная задача 4.

В проектном отделе информационной компании работали инженерами две женщины – Анастасия М. и Елена И. Они пришли в организацию одновременно, но стиль их работы сильно различался. Анастасия была на редкость добросовестна, пунктуальна и требовала того же от подчиненных, к тому же не отказывалась от внеплановой работы. Елена, в свою очередь, работала нестабильно, периоды активности чередовались у нее со спадами настроения и работоспособности, она жаловалась на давление, сердцебиение, но на больничный никогда не ходила, объясняя это тем, что не хочет терять в зарплате. Руководитель всегда шел ей на уступки, зная, что может положиться на Анастасию.

Когда Елена отказывалась от мелких поручений или в очередной раз ссылалась на плохое самочувствие, то начальник отдела передавал часть ее работы Анастасии. Причиной первых столкновений между сотрудницами послужили ошибки в работе Елены. Так как Анастасии приходилось доделывать некоторую часть работы за Елену, то она стала требовать качественного и своевременного ее исполнения. И хотя свои замечания и требования Анастасия высказала Елене без свидетелей, та сделала инцидент предметом обсуждений в отделе.

Конфликт перерос в неприязнь коллег друг к другу. И их непосредственный руководитель, решив не лезть в женские дела, при первой возможности полностью разделил их функции и предложил Анастасии занять другое рабочее место в соседнем отделе. Анастасия отказалась выполнять другие функциональные задачи и потребовала, чтобы руководитель

пересадил Елену в другой отдел, так как именно она отлынивает от работы и виновата в сложившейся ситуации.

Вопросы

Разъясните позицию участников кейса. Кто, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Есть ли ошибки в решениях руководителя? Какие?

Как должны поступить участники, чтобы разрешить возникшую проблему?

Предложите компании решение проблемы?

Ответ: Ситуация, описанная в кейсе, является примером коммуникативных проблем в команде. Позицию руководителя по отношению к обеим сотрудницам можно рассматривать как ошибочную.

Можно предположить, что Анастасия сама виновата в том, что в результате ей стали передавать работу коллеги. Если бы она сразу настояла на том, что у нее есть свои обязанности, то можно было избежать подобной ситуации. При этом руководитель совершенно прав, кто справляется, тому и поручает работу, ведь главное общий результат отдела.

Анастасия могла бы просто помогать своей коллеге, а не выполнять часть ее работы полностью. И это должно быть обоюдным решением трех сторон, которое должен инициировать руководитель. Можно сказать, что Анастасия права, но в то же время в ее действиях видна социальная и коммуникативная незрелость, так как она негативно реагирует на предложение руководителя перейти в другой отдел

Ситуационная задача 5.

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

A. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу проект на собрании коллектива.

B. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

C. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по укомплектованию бригад.

D. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Решение:

Ответ D

Ситуационная задача 6.

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила.

Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:

– ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;

– не ходить на работу, но числиться в отделе;

– освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руково-

дителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнера.

Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы

Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настоит на своем решении?

Ответ: Ситуация в кейсе затрагивает по большей части межличностные и профессиональные взаимоотношения. Вы оцените морально-этические представления соискателя, категоричность его суждений по поводу кумовства (фаворитизма) на работе. Кроме того, ему необходимо принять решение за руководителя отдела персонала.

Такой ситуации, если бы генеральный директор посоветовался с главой отдела персонала прежде, чем обещать партнеру принять его супругу. Отказать можно было, ссылаясь на то, что в компании действуют нормы, запрещающие принимать на работу родственников учредителей или партнеров компании. Но теперь, когда глава отдела уже столкнулась с этой проблемой, ей нужно принять решение с учетом интересов всех сторон и повысить кого-то из более квалифицированных, а супруге партнера предложить что-то другое. Иначе решение в пользу только одной стороны может испортить взаимоотношения коллектива и руководителя.

Задача № 7

Работник-повременщик 3 разряда отработал за месяц 22 дня. Часовая тарифная ставка 1 разряда – 1,320 ден. ед., тарифный коэффициент 3 разряда – 1,2. Средняя продолжительность рабочего дня – 8 часов. За отсутствие простоев оборудования работнику выплачивается премия в размере 15% месячного тарифного заработка. Необходимо вычислить месячную заработную плату работника при повременно-премиальной системе оплаты труда.

Решение:

Определяем часовую тарифную ставку 3 разряда, для этого часовую тарифную ставку 1 разряда следует умножить на тарифный коэффициент 3 разряда:

$$1{,}320 \times 1{,}2 = 1{,}584 \text{ ден. ед./час.}$$

Определяем месячную тарифную заработную плату, исходя из часовой тарифной ставки 3 разряда и количества отработанных за месяц часов ($22 \times 8 = 176$):

$$1{,}584 \times 176 = 278{,}78 \text{ ден. ед./месяц.}$$

Премия за отсутствие простоев составляет:

$$278{,}78 \times 0{,}15 = 41{,}82 \text{ ден. ед./месяц}$$

Общая сумма месячной заработной платы с премией составляет:

$$278{,}78 + 41{,}82 = 320{,}60 \text{ ден. ед./месяц}$$

Задача № 8

Благодаря системе менеджмента качества продукции, организации удалось увеличить выручку. Используя нижеприведенные показатели таблицы, рассчитайте показатель рентабельности. Данные для решения:

Показатели	2021 г.
Выручка, тыс. руб.	257736,0
Себестоимость продаж, тыс.руб.	169184,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	
Рентабельность, %	

Решение:

1. Прибыль от продаж рассчитывается по формуле:
   Прибыль = Выручка – Себестоимость продаж
   ПП = В – СС;
   ПП = 257736,0 тыс. руб. – 169184 тыс. руб. = 88552,0 тыс. руб.

2. Рентабельность продаж рассчитывается по формуле:
   Рентабельность продаж = Прибыль от продаж/Себестоимость продаж х 100%
   РП = ПП/СС х 100%
   РП = 88552,0 тыс. руб./169184,0 тыс.руб. х 100% = 52,3%

Задача 9

Используя нижеприведенные показатели таблицы, рассчитайте показатель производительности труда. Данные для решения:

Показатели	2022 год
Прибыль, тыс. руб.	88552,0
Себестоимость, тыс. руб.	169184
Отработано в с.-х., всего, тыс. чел.-ч.	126,0
Среднегодовая численность работников, занятых в с.-х., чел.	63
Показатели экономической эффективности	
Производительность труда, тыс.руб./чел	

Решение:

1. Показатель производительности труда рассчитывается по формуле:

Производительность труда (выработка) = Выручка/среднесписочная численность работников;

Пр.тр.(В) = В – Р

2. Показатель выручки рассчитываем по формуле:

Выручка = Себестоимость + Прибыль;

В = СС + П;

В = 169184 тыс. руб. + 88552,0 тыс. руб. = 257736,0 тыс. руб.

Пр.тр.(В) = 257736,0 тыс. руб./63 = 4091,0 Тыс.руб./чел

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

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения

УК-3.1 *Способен организовывать работу команды и ею руководить*

Задания закрытого типа

1. Перечислите этапы жизненного цикла команды:

а) формирование, шторм, нормирование, работа, расформирование;

б) формирование, шторм, нормирование, работа;

в) становление, работа, контроль;

г) становление, работа, контроль, упадок.

Правильный ответ: а

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

а) рационализма;

г) институционализма;

б) индивидуализма;

д) оптимизма.
Правильный ответ: а

3. 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
Правильный ответ: г

4. Контроль, осуществляемый до фактического начала работ – это:
а) Предварительный контроль;
б) Текущий контроль;
в) Заключительный контроль;
г) Внешний контроль
Правильный ответ: а

5. Контроль, осуществляемый в ходе проведения работ – это:
а) Предварительный контроль;
б) Текущий контроль;
в) Заключительный контроль;
г) Внешний контроль;
Правильный ответ: б

6. Согласно теории X, предложенной Дугласом МакГрегором, …
а) большинство людей необходимо принуждать к работе и постоянно контролировать
б) истинный профессионал способен решать задачи творчески в том случае, если его поддержат и оценят единомышленники
в) среднему человеку присуща неприязнь к работе и стремление ее, по возможности, избегать
г) профессионал вполне способен осуществлять самоконтроль при выполнении тех задач, за которые он персонально отвечает
Правильный ответ: а, в

7. **Согласно модели Портера-Лоулера достигнутые результаты зависят от … (3 ответа)**
а) приложенных работников усилий
б) точности и детальности составления плана деятельности работника
в) способностей сотрудника
г) характерных особенностей работника
Правильный ответ: а, в, г

8. **Согласно теории менеджмента вероятность конфликтов при внедрении изменений возрастает при таких организационных условиях**:
а) консервативность работников;
б) недостаток ресурсов для осуществления изменений;
в) неправильная последовательность организационных действий;
г) наличие прогрессивной системы мотивации.
Правильный ответ: а, б, в

9. Установите соответствие концепций управления персоналом содержанию.

1.	«Использование трудовых ресурсов»	**А**	А. человек — главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации,. чтобы помочь работнику осознать собственные возможности

2.	«Научного администрирования»	**Б**	Б. человек рассматривается не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс
3.	Управление человеческими ресурсами:	**В**	В. рассматривает работник через его формальную роль в организации, т.е. через занимаемую им должность
4.	Управление персоналом	**Г**	Г. рассматривает работающих как обезличенные «ресурсы», наравне с ресурсами материальными, финансовыми и другими

Правильный ответ:

1	*2*	*3*	*4*
Г	*В*	*Б*	*А*

10. Установите соответствие между показателями эффективности работы персонала и критериями оценки

1	Количественные показатели	А	Отсутствие опозданий и прогулов
2	Качественные показатели	Б	Производительность труда
3	Потери рабочего времени	В	Регулярное повышение квалификации
4	Профессиональное развитие работника	Г	Отсутствие ошибок в работе

Правильный ответ:

1	*2*	*3*	*4*
Б	*Г*	*А*	*В*

Задания открытого типа

1. Под навыками групповой работы понимают: навыки эффективного общения, решение проблем и принятие решений, достижение согласия (консенсуса); навыки обратной связи, или навыки … критики.

Правильный ответ: конструктивной

2. …… постоянно действующая система тренинговых, тестовых и информационно-аналитических мероприятий, обеспечивающая диагностику состояния команды, поддержку ее жизнеспособности и эффективной деятельности на протяжении всего периода существования команды.

Правильный ответ: мониторинг эффективности деятельности команды

3. …… степень общей и специальной профессиональной подготовки работника, обладающего необходимыми знаниями, умением и навыками для выполнения определенных видов работ

Правильный ответ: квалификация

4. Коллективным можно назвать … стиль управления, при котором управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, а выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками

Правильный ответ: демократический

5. .....это **рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающим требованиям содержания выполняемой работы, с другой стороны.**

Правильный ответ: подбор и расстановка персонала

6. **Анализируя делегирование лидерских полномочий в команде, можно утверждать, что в случае если контроль над ситуацией и над людьми высокий, а делегирование лидерских полномочий не практикуется (руководитель все решает сам), – имеет место**
Правильный ответ: деспотия
7……. - это **процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей**.
Правильный ответ: мотивация персонала
*8. …….***величина прироста успешности команды по следующим показателям: стабильное достижение заданного результата в установленный срок; стабильный уровень качества работ.**
Правильный ответ: эффективность деятельности команды
9. **Совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация — это …**
Правильный ответ: персонал
10. **Кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях — это …**
Правильный ответ: обучение персонала
11. _____ - это управляющий компанией, банком, финансовым учреждением, их структурными подразделениями;
профессионал своего дела, наделенный исполнительной властью.
Правильный ответ: менеджер
12. Все стадии, через которые проходит организация за время своего существования: рождение, детство, юность, зрелость, старение, возрождение – это _____
Правильный ответ: ***Жизненный цикл организации***
13. _____ - это превосходство фирмы над ее конкурентами в экономической, технической, организационной либо иных областях деятельности. Его можно выразить через достигнутые экономические показатели (дополнительная прибыль, высокая рентабельность, рыночная доля, высокий объем продаж)
Правильный ответ: конкурентное преимущество.
14. _____-- это область управления организацией, (наука, искусство), направленная на достижение долгосрочных целей организации в условиях сложной, нестабильной, постоянно меняющейся среды. Это область управления организацией, связанная с разработкой и реализацией ключевых и необратимых решений, определяющих будущую эффективность организации и основанных на комплексном анализе среды.
Правильный ответ: стратегический менеджмент (стратегическое управление).
15. _____ - это совокупность научно обоснованных принципов, форм, методов, приемов и средств управления инновациями в сфере их создания, освоения в производстве и продвижении на рынок с целью получения прибыли. Это наука, направленная на стимулирование и эффективное управление инновационными процессами на макро – и микроуровнях.
Правильный ответ: инновационный менеджмент.
УК-3.2 Способен вырабатывать командную стратегию для достижения поставленной цели
Задания закрытого типа
1. Лидерство в теории менеджмента можно определить как…
а) победу в конфликте;
б) условия функционирования организации;
в) размер заработной платы руководителя;

г) способность оказывать влияние на личность и группы людей.
Правильный ответ: г

2. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают лидерство
а) Неформальное;
б) Формальное;
в) Деструктивное;
г) Харизматическое;
Правильный ответ: а

3. Атрибутом авторитарного стиля управления является…
а) Децентрализация полномочий
б) Преобладание неформальных коммуникаций
в) Инициативность
г) Директивность
Правильный ответ: г

***4.* К предпосылкам сплоченности в команде можно отнести …**
а) враждебные отношения;
б) наличие общей территории;
в) совместимость;
г) совместную деятельность
Правильный ответ: в; г

***5.* Синонимом командообразования в тренерской практике является …**
а) коучинг
б) группирование
в) интервенция
г) тимбилдинг
Правильный ответ: в; г

6. Согласно теории Х, предложенной Дугласом МакГрегором, …
а) большинство людей необходимо принуждать к работе и постоянно контролировать;
б) истинный профессионал способен решать задачи творчески в том случае, если его поддержат и оценят единомышленники;
в) среднему человеку присуща неприязнь к работе и стремление ее, по возможности, избегать;
г) профессионал вполне способен осуществлять самоконтроль при выполнении тех задач, за которые он персонально отвечает
Правильный ответ: а; в

7. На чем основываются административные методы управления?
а) на штрафных санкциях;
б) на законодательных и нормативных актах;
в) на экономических интересах объектов управления;
г) на воздействии на социально-бытовые условия работающих;
Правильный ответ: б

***8.* Группа, которой предоставляется существенная автономия и которая несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности, называется:**
а) высокоэффективная команда;
б) самоуправляемая команда;
в) потенциальная команда;
г) все ответы не верны.
Правильный ответ: б

***9.* Напротив терминов проставьте номера определений мотивации сотрудников**

1 «Инструментально» мотивированный		1.Считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей

2 «Хозяйственная» мотивация		2. Ориентирован на заработок, желательно наличными и незамедлительно
3 «Патриот»		3.Предпочитает уравнение распределения материальных благ
4 Профессионально-мотивированный		4.Основан на достижении и преумножении собственности, богатства, материальных благ
5 Люмпенизированный работник		5. Основа мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности, социальная справедливость, достижения равенства, гармонии

Правильный ответ: 1-3, 2-4, 3-5, 4-1, 5-2

10. Установите соответствие между способом разрешения межличностных конфликтов и его содержанием

1.	Уклонение	А	Силовое подавление одной из сторон в конфликте
2.	Сглаживание	Б	Выработка у работников установок на неучастие в конфликта
3.	Принуждение	В	Формирование у работников мнения, что любой конфликт для них невыгоден

Правильный ответ:

1	*2*	*3*
В	*Г*	*А*

Задания открытого типа

1. …….ее нормы, принципы, правила жизнедеятельности

Правильный ответ: ценности команды

2. Передача другому лицу или звену системы управления нрава принятия и реализации управленческих решений – это…..

Правильный ответ: делегирование полномочий

3. **Группа работников, объединенная вокруг лидера для достижения общих целей, наделенных определенными управленческими полномочиями, зонами ответственности и ролевыми функциями – это…**

Правильный ответ: команда

4. ……стиль управления - предполагает минимальное участие руководителя в управлении коллективом

Правильный ответ: либеральный

5. …….полномочия — это полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному. Обладая этими полномочиями, работник может в оговоренных рамках без согласования с непосредственным начальством принимать решения относительно переданных в его распоряжение ресурсов.

Правильный ответ: линейные

6……..— это оптимальное количество подчиненных, непосредственно замкнутых на руководителя.

Правильный ответ: норма управляемости

7…….— управленческое решение, предназначенное для реализации стратегии или решения возникшей проблемы в конкретной управленческой ситуации

Правильный ответ: оперативное решение

8. **…..контроль - получение и обработка информации о реализации стратегии, выявление отклонений и анализ причин, вызвавших такие отклонения, а также их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии**

Правильный ответ: стратегический

9. **Комплексное решение, принимаемое в условиях неопределенности менеджерами высшего уровня управления, направленное на реализацию стратегических целей организации в рамках принятой стратегии – это …..**

Правильный ответ: стратегическое решение

10….— деление коллектива по участию сотрудников в творческом процессе на производстве, коммуникационным и поведенческим ролям

Правильный ответ: ролевая структура

11._____ – это процесс вывода предприятия из сложной ситуации (например, состояния неплатежеспособности, убыточности, банкротства). Система мер позволяет предупредить или преодолеть кризис. Управляющие оценивают текущее положение компании и разрабатывают стратегию укрепления ее позиции на рынке. Менеджеру, который занимается «спасением» компании, необходимо принимать сложные решения в условиях неопределенности и ограниченного бюджета, действовать четко и быстро.

Правильный ответ: антикризисное управление

12. _____ - 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.

13. **_____ - 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.

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

Правильный ответ: стимулы.

***15. . ……*— процедура назначения, в рамках которой место работы, должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации.**

Правильный ответ: ротация кадров

УК-3.3 ***Способен формировать команду на основе командной стратегии***

Задания закрытого типа

1. Эффективность работы команды по внедрению изменений обеспечивает:

а) распределение функций и ролей между членами команды;

б) управление функциональными обязательствами членов команды;

в) управление количественным составом команды;

г) все ответы верны.

Правильный ответ: г

2. Руководитель команды должен иметь следующие характерные черты:

а) стремление достигать совершенства во всем;

б) способность без предубеждения рассматривать и оценивать преимущества предложений;

в) способность создавать и поддерживать командный дух;

г) все ответы верны.

Правильный ответ: г

3. Команда – это:

а) творческий коллектив единомышленников;

б) неформальная группа в организации;

в) небольшое количество работников с определенными навыками и знаниями, преданные общим целям, взаимодействуют между собой и подотчетны друг другу;
д) группа специалистов.
Правильный ответ: в

4. Основной характеристикой эффективной команды является:
а) высокая степень слаженности и доверия между членами команды;
б) четкая самоидентификация индивидов с командой;
в) совместное видение миссии команды и ее целей;
г) повышение прибыли организации;
д) дружба и понимание между ее членами;
е) оптимальная численность членов команды.
Правильный ответ: б, в

5. Эффективность, связанная со способностью команды создавать, поддерживать и использовать потенциал сотрудничества с внешней средой для достижения целей командной деятельности, это степень:
а) эффективности выполнения закрепленных функций и социальных ролей;
б) эффективности команды как совокупности индивидов;
в) эффективности взаимодействия команды с внешней средой;
г) эффективности внутриорганизационного взаимодействия команды;
д) индивидуальной эффективности членов команды.
Правильный ответ: а, в

6. Бизнес – стратегия представляет собой:
а) симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей
б) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
в) разработка концепции долгосрочного развития фирмы
г) план управления отдельной сферой деятельности компании
Правильный ответ: г

7. **Для всех этапов процесса изменений небольшие команды являются:**
а) наиболее уязвимыми – уменьшение их численности даже на одного человека приводит к усилению неустойчивости;
б) наименее уязвимыми – уменьшение их численности даже на одного человека ведет к усилению стойкости;
в) практически неуязвимыми – численность не влияет на их устойчивость;
г) наиболее стабильные в своей деятельности
Правильный ответ: г

8. Метод, дающий команде возможность выразить эмоциональные переживания:
а) катарсиса;
б) катализации;
в) конфронтации;
г) рекомендаций;
д) психологический;
е) комфорта
Правильный ответ: а

9. 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	2	3	4	5
в	д	а	б	г

Задания открытого типа

1……..является исходным этапом процесса стратегического планирования?

Правильный ответ: анализ среды

2. **Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия…….:**

Правильный ответ: «сбора урожая»

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

Правильный ответ: *целевое*

4. ……— процедура назначения, в рамках которой место работы, должность конкретного работника могут меняться по горизонтали при повышении им своей квалификации.

Правильный ответ: ротация кадров

*5……..***— генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет реализации и развития ее трудового потенциала с учетом изменений состояния внешней среды**

Правильный ответ: стратегия управления персоналом

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

Правильный ответ: зона ответственности

7…… - 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 команды

8. Принцип……в команде - когда лидер – центр, спицы – связи между лидером и членами команды, внешний обод – связь между членами команды. Если одна из спиц ломается и повреждается сектор внешнего обода, необходимо укрепить оставшиеся спицы и произвести экстренную починку обода. И это главная профессиональная задача лидера. Колесо «служит» до тех пор, пока все спицы целы и внешний круг не поврежден. Колесо команды «работает» до тех пор, пока у членов команды есть единство в понимании результата и особая энергия, именуемая командным духом.

Правильный ответ: «Принцип колеса»

9. **Технология …… при приеме на работу - отбор кандидатов на основе высоких требований к личностным характеристикам, когда организации (фирме) выгоднее самой довести их до требуемого профессионального уровня с учетом специфики и условий самой организации.**

Правильный ответ: технология «чистого листа»

10. ……- величина прироста успешности команды по следующим показателям: стабильное достижение заданного результата в установленный срок; стабильный уровень качества работ; эффективное использование привлекаемых ресурсов; стабильное расширение (или удержание) «ниши» своей деятельности.

Правильный ответ: Эффективность деятельности команды

11. 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.

12. 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.

13. _____ - это совокупность научно обоснованных принципов, форм, методов, приемов и средств управления инновациями в сфере их создания, освоения в производстве и продвижении на рынок с целью получения прибыли. Это наука, направленная на стимулирование и эффективное управление инновационными процессами на макро – и микроуровнях.

Правильный ответ: инновационный менеджмент.

14. _____ - 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 инструкции.

15. _____ - метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении, оценке факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

Правильный ответ: SWOT - анализ

ОПК-1 Способен применять знания (на продвинутом уровне) фундаментальной экономической науки при решении практических и (или) исследовательских задач

ОПК-1.1 *Применяет базовые знания экономической науки для решения практических задач в профессиональной деятельности*

Задания закрытого типа:

1. Расставьте в правильной последовательности процедуры, которые включает в себя каждый этап организационного процесса:

1) организация;
2) утверждение;
3) разработка;
4) принятие решения;
5) согласование.

Правильный ответ: 3,5,2, 1,4.

2. Что применяет кадровая служба при адаптации персонала к возможным изменениям в работе предприятия?

а) система переговоров и соглашений для убеждения персонала в необходимости перемен;
б) привлечение работников к реализации конкретного инновационного проекта;
в) разработку системы и принципов кадровой работы;
г) меры явного и скрытого воздействия (санкции, наказания);
д) формирование корпоративной культуры предприятия.

Правильный ответ: а, б, г.

3. Поставьте в соответствие название функций менеджмента и их содержание:

Название функций менеджмента:

1) Оперативное регулирование и координация;
2) Мотивация;
3) Контроль;

4) Организация
Содержание функции:
А) измерение показателей деятельности, которые были достигнуты за отчетный период и сравнение с планируемыми показателями, подготовка корректирующих действий;
Б) выбор лиц, способных принять на себя ответственность за выполнение задачи и передача им необходимых ресурсов путем делегирования полномочий;
В) выявленные отклонения от запланированных характеристик и параметров деятельности приводятся в соответствие с поставленными целями;
Г) стимулирование действий работников к деятельности по достижению целей предприятия.
Название функций менеджмента:
Правильный ответ: 1-В; 2-Г; 3-А; 4- Б.
4. Деловая репутация организации представляет собой:
а) способность справляться с более сложными и масштабными проблемами;
б) систему ценностей и норм, которые разделяются сотрудниками организации и определяют их организационное поведение;
в) устойчивое мнение о качествах и достоинствах организации в деловом мире или определенном сегменте рынка.
Правильный ответ: в.
5. Укажите последовательность этапов отбора персонала
а. медицинский осмотр
б. тесты по найму
в. заполнение бланка заявления
г. принятие решения
д. проверка рекомендаций и послужного списка
е. предварительная отборочная беседа
ж. беседа по найму

1	2	3	4	5	6	7
е	ж	б	а	д	г	в

Задания открытого типа:

1. _____ - выбор одного из нескольких вариантов о вложении финансовых ресурсов на длительный срок, с учетом стратегических целей конкретного инвестора и анализа степени риска. Это окончательно сложившееся мнение (решение) инвестора, которое касается существующих преимуществ и недостатков вкладывания денежных средств в рассматриваемый объект инвестирования.
Правильный ответ: инвестиционное решение.
2.Система управленческих действий и отношений, возникающих внутри хозяйствующего субъекта, направленная на эффективное привлечение, распределение и контроль финансовых ресурсов.
Правильный ответ: финансовый менеджмент
3. Деятельность, направленная на достижение показателей качества, запрашиваемых потребителей, соответствующих проектно – конструкторским, контрактным и иным требованиям.
Правильный ответ: управление качеством (продукции).
4. Функция менеджмента, предполагающая использование мотивов поведения человека в практике управления его деятельностью. Поведение каждого человека определяется внутренними силами, побуждающими человека с осуществлению определенных действий. Это _____
Правильный ответ: мотивация.

5. _____ - 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.
6. _____ - это процесс проверки того, как данная организация осуществляет свои задачи, реализует поставленные цели, а также корректировка ее действий. Это одна из функций менеджмента. Состоит из 3 этапов: постановка задач для исполнения; проверка реального исполнения задач; решение проблем, если исполнение не соответствует поставленным задачам.
Правильный ответ: контроль.
7. _____ - обмен смысловой информацией между двумя или более людьми.
Правильный ответ: коммуникация.
8. _____ - это нововведение в сфере технологии, техники, управления или организации, которые обеспечивают повышение эффективности деятельности организации.
Правильный ответ: инновация
9. _____ - это документ, содержащий в структурированном виде всю информацию о проекте, необходимую для его осуществления, а также анализ проблем, с которыми может столкнуться фирма, и способы их решения. Содержит информацию о необходимых первоначальных инвестициях и доходах, описание продукции, оценивает возможные риски, рынки сбыты, эффективность.
Правильный ответ: бизнес – план.
10. _____ - это процесс принятия и реализации управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь проекта. Это специфическая подсистема управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данной организации (предприятия) рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков.
Правильный ответ: риск - менеджмент (управление рисками).
10. _____ - это соотношение между полученными результатами и затратами, произведенными для их достижения.
Правильный ответ: эффективность.
11. _____ - это соотношение между полученными результатами и затратами, произведенными для их достижения.
Правильный ответ: эффективность.
12. _____ - это превосходство фирмы над ее конкурентами в экономической, технической, организационной либо иных областях деятельности. Его можно выразить через достигнутые экономические показатели (дополнительная прибыль, высокая рентабельность, рыночная доля, высокий объем продаж)
Правильный ответ: конкурентное преимущество.
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. _____ - 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

15. _____ - это реальная или потенциальная способность фирмы производить и реализовывать товары (оказывать услуги), которые по ценовым и неценовым (качественным) характеристикам более привлекательны для покупателей, чем товары и услуги фирм – конкурентов.

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

В ходе изучения дисциплины предусматриваются текущий контроль успеваемости (далее – текущий контроль) и промежуточная аттестация обучающихся.

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплин. Цель текущего контроля – оценка результатов работы обучающегося в семестре.

Промежуточная аттестация обучающихся (далее - промежуточная аттестация) представляет собой оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплинам. Цель промежуточной аттестации – оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Оценка знаний, умений, навыка и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине 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 (реферат, презентация);
- 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.

Для достижения комплексная оценка качества учебной работы обучающихся ***очно*** *внедрена балльно-рейтинговая система оценки учебных достижений обучающихся.*

Балльно-рейтинговая система оценки обучающихся направлена на решение следующих задач:

– систематический мониторинг и контроль успеваемости;

– повышение объективности и достоверности оценки учебной работы, открытости процедур контроля и результатов оценки текущей успеваемости обучающихся;

– стимулирование повседневной систематической работы обучающихся и укрепление учебной дисциплины обучающихся, в том числе посещаемости занятий;

– повышение мотивации обучающихся к активной и ответственной учебной деятельности, освоению образовательных программ;

– повышение качества и уровня организации образовательного процесса;

– стимулирование состязательного подхода к учебе и создание рейтинга обучающихся в качестве объективной предпосылки для поощрения обучающихся

Порядок начисления баллов доводятся до сведения каждого обучающегося в начале семестра изучения дисциплины.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

- первая составляющая – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 85 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

- вторая составляющая – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 15 –баллов).

Общие баллы текущего контроля складываются из составляющих:

– посещаемость - обучающемуся, посетившему все занятия, начисляется максимально 20 баллов;

– выполнение заданий по дисциплине в течение семестра в соответствии рабочей программой дисциплины - обучающемуся, выполнившему в срок и с высоким качеством все требуемые задания, начисляется максимально 20 баллов;

– контрольные мероприятия – обучающемуся, выполнившему все контрольные мероприятия, в зависимости от качества выполнения начисляется максимально 25 баллов. Количество баллов, за одно контрольное мероприятие должно принимать только целочисленное значение.

До проведения промежуточной аттестации преподаватель может в качестве поощрения начислить обучающемуся до 20 бонусных баллов за проявление академической активности в ходе изучения дисциплины, выполнение индивидуальных заданий, активное участие в групповой проектной работе, непосредственное участие в научно-исследовательской работе по тематике дисциплины, в том числе написании и публикации статей, участия в конференциях, конкурсах и т.п. Начисление бонусных баллов производится на последнем занятии по дисциплине.

Результаты текущего контроля, предоставления бонусных баллов, «добора баллов» в виде баллов (в виде целочисленного значения), заносится в форму ведомости текущего контроля успеваемости обучающихся, используемую в течение всего семестра.

Перевод баллов в оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» по экзаменационным дисциплинам, дифференцированным зачетам (зачетам с оценкой) производится по следующей шкале:

– «отлично» - от 80 до 100 баллов - теоретическое содержание курса освоено полностью, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

– «хорошо» - от 60 до 79 баллов - теоретическое содержание курса освоено полностью, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

– «удовлетворительно» - от 40 до 59 баллов - теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

– «неудовлетворительно» - менее 40 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над ма-

териалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

Если в семестре предусмотрена сдача зачета, по результатам работы в семестре студенту выставляется:

- «зачтено» - от 40 до 59 баллов;
- «не зачтено» - менее 40 баллов.

Балльно-рейтинговая система предусматривает возможность прохождения промежуточной аттестации без сдачи экзаменов, зачетов, (дифференцированных зачетов) зачетов с оценкой. При этом обучающийся имеет право на прохождение промежуточной аттестации (в форме экзаменов, зачетов, дифференцированных зачетов (зачетов с оценкой)) и учет баллов в рейтинге по ее результатам. При проведении промежуточной аттестации преподаватель по согласованию с обучающимся имеет право выставлять оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачтено» по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре. В случае отказа обучающегося на выставление оценки по результатам текущего контроля, он имеет право сдавать промежуточную аттестацию, в форме, предусмотренной учебным планом образовательной программы. При этом к заработанным в течение семестра обучающимся баллам прибавляются баллы, полученные на экзамене, зачете, дифференцированном зачете (зачете с оценкой) и сумма баллов переводится в оценку.

Более подробно особенности использования балльно-рейтинговой системы отражены в Положении о балльно-рейтинговой системе.

Преподаватель ведет журнал текущего контроля успеваемости и посещаемости обучающихся, своевременно доводит до сведения обучающихся информацию, содержащуюся в журнале и отражает ее ежемесячно в течение семестра в ведомости текущего контроля успеваемости обучающихся, заполняя за прошедший период обучения разделы «посещаемость», «выполнение заданий», «контрольные мероприятия».

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Порядком проведения промежуточной аттестации обучающихся.

ГРАФИК контрольных мероприятий текущего контроля по дисциплине

№ и наименование темы контрольного мероприятия	Формируемая компетенция	Индикатор достижения компетенции	Этап формирования компетенции	Форма контрольного мероприятия (тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, деловая игра и т.п.)	Месяц проведения контрольного мероприятия Очная форма / заочная	Баллы за контрольное мероприятие
Тема 1. Методологические основы менеджмента **Тема 2.** Общая концепция менеджмента организации. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.	УК-3	УК-3.1 УК-3.2	I этап II этап III этап	Устный опрос Оценка правильности выполнения тестовых заданий, написание доклада	Февраль/ 2 занятие	4
Тема 3. Организация и управление производственным процессом	ОПК -1	ОПК - 1.1	I этап II этап III этап	Письменный опрос Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач,	Март/ 3 занятие	4

				написание доклада		
Тема 4. Власть и лидерство. Руководитель в системе управления.	УК-3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	Март/ 3 занятие	4
Тема 5. Процесс принятия и реализации управленческих решений	ОПК -1	ОПК - 1.1	I этап II этап III этап	Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада Индивидуальный опрос	Апрель/ 4 занятие	4
Тема 6. Управление персоналом организации. Командообразование	УК-3	УК-3.1 УК-3.2 УК-3.3	I этап II этап III этап	Индивидуальный опрос Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	Апрель/ 4 занятие	4
Тема 7. Мотивация и контроль трудовой деятельности на предприятиях АПК **Тема 8.** Оценка эффективности управления агропромышленным предприятием	ОПК -1	ОПК - 1.1	I этап II этап III этап	Индивидуальный опрос Оценка правильности выполнения логических и тестовых заданий, кейсов и ситуационных задач, написание доклада	Май/ 5 занятие	5

Перечень оценочных средств, используемых при изучении дисциплины

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

При устном опросе устанавливается непосредственный контакт между преподавателем и обучающимся, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения обучающихся 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 обучающихся группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически увязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы обучающихся в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение обучающимися 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 обучающихся к самостоятельной мыслительной деятельности.

Индивидуальный опрос предполагает объяснение, связные ответы обучающихся на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным средством развития речи, памяти, мышления обучающихся. 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 обучающихся 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 обучающиеся поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного обучающегося.

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

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

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

Заключительная часть устного опроса – подробный анализ ответов обучающихся. 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.

п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде
.	Устный опрос	Сущность устного опроса заключается в том, что преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя таким образом степень его усвоения. Устный опрос позволяет оценить знания и кругозор студента, умение логически построить ответ.	Перечень вопросов
.	Письменный опрос	Проводятся после завершения изучения тем или узловых вопросов. Виды контрольных работ: - теоретические, позволяющие проверить усвоение студентами основных теоретических понятий, закономерностей, умение выделять характерные признаки, особенности процессов и явлений; - практические с помощью которых проверяют умение применять полученные знания для решения конкретных задач; - комплексные, содержащие задания как теоретического, так и практического характера.	Перечень вопросов
	Индивидуаль-	Оценочное средство, позволяющее включить обуча-	Темы индиви-

.	ное задание	ющихся в процесс поиска, анализа, идентификации нужной информации по заданной теме, путем изучения учебной литературы, патентов, справочников, электронных ресурсов и т.д. Конечный продукт, получаемый в результате выполнения задания, позволяет оценить умение обучающихся самостоятельно конструировать свои знания и умения, в процессе решения поставленной задачи, ориентироваться в информационном пространстве и уровень форсированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.	дуальных заданий

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

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

Контрольное мероприятие	Количество баллов (оценка) /форма обучения		Достигнутый результат
	очно	заочно	
Устный/ письменный опрос	7-8	отлично	студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, произвести расчет необходимых параметров, изложить принцип работы и изобразить принципиальную схему аппарата, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно изученные
	4-6	хорошо	студент излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, произвести расчет необходимых параметров, изложить принцип работы и изобразить принципиальную схему аппарата, но допускает некоторые неточности в ответе, может привести необходимые примеры только из учеб-

			ника или лекций, самостоятельной работы в ответе не прослеживается
	1-3	удовлетворительно	студент обнаруживает знание, но некоторое непонимание основных положений данной темы, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий; не умеет достаточно глубоко и доказательно преподнести материал, рассказать принцип работы и устройство аппарата; примеры может привести с затруднениями, самостоятельной работы в ответе не прослеживается
	0	неудовлетворительно	ставится, если студент обнаруживает незнание соответствующего вопроса или отказывается отвечать
Выполнение индивидуального задания	8-9	отлично	выполнены все требования к написанию и защите задания; обстоятельно, с достаточной полнотой, знанием и пониманием излагает соответствующую тему, использует при ответе наглядные средства; выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению; даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
	5-7	хорошо	основные требования к заданию и его защите выполнены, использует при ответе наглядные средства, но при этом допущены ошибки, в частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует последовательность в суждениях; имеются незначительные упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
	3-4	удовлетворительно	выполнены не все требования к заданию и его защите, не использует при ответе наглядные средства, при этом допущены ошибки, в частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует последовательность в суждениях; имеются незначительные упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы; имеются упущения в оформлении; допущены фактические ошибки при ответе на дополнительные вопросы.
	1-2	неудовлетворительно	задание выполнено, но не соответствует теме, обнаруживается существенное непонимание проблемы или студент отказывается отвечать по выполненной работе
	0	неудовлетворительно	задание не выполнено

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 «удовле-

творительно»)
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. Обучающийся 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. Обучающийся 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. Обучающийся 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.	Представляемая информация не систематизирована и/или не по-	Представляемая информация систематизирована и последователь-	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логи-

	Не использованы профессиональные термины.	следовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	на. Использовано более 2 профессиональных терминов.	чески связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более2 ошибок в представляемой информации.	Широко использованы информационные 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 привидением примеров

Оценка знаний студентов по результатам промежуточной аттестации для обучающихся *очной формы*

Количество баллов	Результат
13-15	ставится студенту, ответ которого содержит: глубокое знание программного материала, а также основного содержания и новаций лекционного курса но сравнению с учебной литературой; знание концептуально-понятийного аппарата всего курса; знание монографической литературы по курсу, а также свидетельствует о способности самостоятельно критически оценивать основные положения курса; увязывать теорию с практикой.
10-12	ставится студенту, ответ которого свидетельствует :о полном знании материала по программе; о знании рекомендованной литературы; а также содержит в целом правильное, но не всегда точное и аргументированное изложение материала.
7-9	ставится студенту, ответ которого содержит: поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; стремление логически четко построить ответ, а также свидетельствует о возможности последующего обучения.
1-6	ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
0	ставится, если студент не отвечает ни на один из поставленных вопросов или не явился на промежуточную аттестацию.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (по каждому разделу дисциплины).

2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися 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 обучающихся 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 зачетуемый в случайном порядке. При подготовке к устному зачету зачетуемый, 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 вопросов к зачету	1 занятие	На лекциях, по интернет	Ведущий преподаватель
Консультации	в сессию	На групповой	Ведущий преподаватель

		консультации	
Зачет	в сессию	Устно по ФОС	Ведущий преподаватель
Формирование оценки	на зачете	В соответствии с критериями	Ведущий преподаватель

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

Основная литература	**Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС**
Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 510 с. : табл., схемы – (Золотой фонд российских учебников). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-01095-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684936
Дополнительная литература	**Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС**
Айдаркина, Е. Е. Командообразование и методы групповой работы : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2021. – 140 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3925-3. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691227
Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193 . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.	URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций вовремя 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).

Обязательным условием успешного изучения учебной дисциплины является работа с *научной литературой* также является важной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к практическим занятиям и зачету.

Научные статьи и монографии по учебной дисциплине можно найти в ЭБС «Лань» (www.e.lanbook.com); Университетская библиотека ONLINE (http://biblioclub.ru); в научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU (https://elibrary.ru/), в электронной Библиотеке диссертаций и авторефератов России (http://www.dslib.net/).

8. КОМПЛЕКТ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

Перечень лицензионного программного обеспечения

Windows 10 Home Get GenuineЛицензия № 66159871от 11.12.2015OPEN96166520ZZE1712
Microsoft Office 2007 Russian Aca-demic OPEN No LevelЛицензия №46119008От 11.11.2009 OPEN66108930ZZE1111
Windows 8.1 Pro-fessionalЛицензия №64865570от 05.03.2015OPEN 94854474ZZE1703
Office Standard2013 Лицензия № 64009631от 28.08.2014OPEN 94014224ZZE1608
Windows 10 ProЛицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 - Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 - MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»
Перечень свободно распространяемого программного обеспечения
Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware- Unreal Commander Свободно распространяемое ПО
лицензия freeware- Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспчение
OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL- Adobe acrobat readerСвободно распространяемое проприетарное программное обеспечение
Zoom, свободно распространяемое ПО, бесплатный тариф
Перечень программного обеспечения отечественного производства
Yandex Browser Свободно распространяемое ПО
Dr. Web Договор № РГ01270055 от 27.01.2020
7-zip Свободно распространяемое ПО,GNU Lesser General Public License

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

Учебные аудитории для проведения учебных занятий - оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

Помещение для самостоятельной работы – оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Организации.

Оснащенность и адрес помещений

Наименование помещений	Адрес (местоположение) помещений
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). 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). Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 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; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 53а 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 преподава-	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом №

теля, столы, стулья, трибуна, доска меловая). 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). 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; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	27
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. 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; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПОYandex 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 №3830-254 от 14 апреля 2024 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС»Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент –фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор № 2789-24 от 16 мая 2024 г. г. ООО «СкайДНС»; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 62 Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованное специализированной мебелью для хранения оборудования (столы). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования: телевизор (переносной) - 1, видеоплейер (переносной) - 1, ноутбук (переносной) - 1, экран (переносной) - 1, проектор (переносной) – 1. Ноутбук DEXP Atlas M15-I5w303 (FHD/IPS) Corei5 1235U/16384/SSD 512/UMA/Wn11/Grey Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Google Chrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Unreal Commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО, Inc; ; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27