

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Институт экономики, управления и сервиса  
Кафедра "Менеджмент, маркетинг и реклама"

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института



Е. Ю. Меркулова

«20» января 2021 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине Б1.Б.16 Менеджмент

Направление подготовки/специальность: 38.03.01 - Экономика

Профиль/направленность/специализация: Финансы и кредит

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2020

**Автор программы:**

Кандидат экономических наук, Степанычева Елена Валерьевна

Экономика (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «12» ноября 2015 г. № 1327).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры "Менеджмент, маркетинг и реклама" «11» января 2021 г. Протокол № 5

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Института экономики, управления и сервиса, Протокол от «20» января 2021 г. № 5.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра....	6
3. Объем и содержание дисциплины.	7
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	27
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.	29
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	29

## 1. Цели и задачи дисциплины

### 1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

ОК-5 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

ОК-7 Способность к самоорганизации и самообразованию

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

### 1.2 Виды и задачи профессиональной деятельности по дисциплине:

- банковская
  - ведение расчетных операций
  - осуществление кредитных операций
  - выполнение операций с ценными бумагами
  - осуществление операций, связанных с выполнением учреждениями Банка России основных функций
  - выполнение внутрибанковских операций
- расчетно-финансовая
  - участие в осуществлении финансово-экономического планирования в секторе государственного и муниципального управления и организации исполнения бюджетов бюджетной системы Российской Федерации
  - ведение расчетов с бюджетами бюджетной системы Российской Федерации
  - составление финансовых расчетов и осуществление финансовых операций
  - осуществление профессионального применения законодательства и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, регулирующих финансовую деятельность
  - участие в организации и осуществлении финансового контроля в секторе государственного и муниципального управления
- расчетно-экономическая
  - подготовка исходных данных для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
  - проведение расчетов экономических и социально-экономических показателей на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы
  - разработка экономических разделов планов предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств

### 1.3 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Знания и умения, необходимые для формирования трудового действия / компетенции
	ОК-5 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p>Знает и понимает:</p> <p>основные методы и приемы построения деловых отношений в рамках коллектива; совокупность теоретических и практических знаний по толерантному взаимодействию с представителями различных социальных, этнических, конфессиональных групп как внутри коллектива, так и в процессе взаимодействия с внешней средой</p> <p>Умеет (способен продемонстрировать):</p>

		<p>выявлять проявления девиантного поведения сотрудников коллектива при взаимодействии с коллегами и внешней средой, осуществлять анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность коллектива с учетом специфики профессиональной деятельности, корректировать собственную деятельность в соответствии с задачами толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий</p> <p>Владеет:</p> <p>теоретическими знаниями и практическими навыками по использованию различных инструментов обеспечения толерантного взаимодействия с представителями различных социальных, этнических, конфессиональных групп как внутри коллектива, так и в процессе взаимодействия с внешней средой</p>
	ОК-7 Способность к самоорганизации и самообразованию	<p>Знает и понимает:</p> <p>методы и средства познания интеллектуального развития и профессиональной компетенции, а также принципы формирования и развития личности.</p> <p>Умеет (способен продемонстрировать):</p> <p>применять методы и средства познания интеллектуального развития в профессиональной компетенции.</p> <p>Владеет:</p> <p>навыками использования различных видов социально-психологического воздействия в процессе повседневного и профессионального общения и взаимодействия с людьми.</p>
	ОПК-4 Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	<p>Знает и понимает:</p> <p>теоретические и практические аспекты управления современным бизнесом и их использование в процессе принятия и реализации управленческих решений</p> <p>Умеет (способен продемонстрировать):</p> <p>использовать совокупность современных методов принятия управленческих решений, количественно и качественно интерпретировать полученные результаты</p> <p>Владеет:</p> <p>методами принятия управленческих решений и прогнозирования последствий их реализации</p>

#### 1.4 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

ОК-5 Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)		Заочная (семестр)	
		2	4	2	6
1	Духовно-нравственное воспитание	+		+	

2	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности		+		+
---	---	--	---	--	---

#### ОК-7 Способность к самоорганизации и самообразованию

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения	
		Очная (семестр)	Заочная (семестр)
		4	6
1	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности	+	+

#### ОПК-4 Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения			
		Очная (семестр)		Заочная (семестр)	
		5	6	5	8
1	Маркетинговые технологии в профессиональной деятельности	+		+	
2	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности		+		+

#### 2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Менеджмент» относится к базовой части учебного плана ОП по направлению подготовки 38.03.01 - Экономика.

Дисциплина «Менеджмент» изучается в 4 семестре.

### 3.Объем и содержание дисциплины

3.1.Объем дисциплины: 3 з.е.

Очная: 3 з.е.

Заочная: 3 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)	Заочная (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
Контактная работа	48	12
Лекции (Лекции)	16	4
Практические (Практ. раб.)	32	8
Самостоятельная работа (СР)	60	92
Зачет	-	4

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.						Формы текущего контроля
		Лекции		Практ. раб.		СР		
		О	З	О	З	О	З	
4 семестр								
1	Эволюция науки менеджмента.	2	1	3	1	6	10	Собеседование, устный опрос
2	Организация как основа менеджмента.	2	-	3	1	8	10	Собеседование, устный опрос; Решение практических задач
3	Стратегия организации и организационные структуры.	2	-	5	1	6	10	Собеседование, устный опрос
4	Стратегическое планирование и стратегическое управление.	1	1	3	1	6	10	Тестирование; Собеседование, устный опрос
5	Организационные коммуникации.	2	-	5	-	8	10	Собеседование, устный опрос
6	Делегирование полномочий.	2	1	3	1	6	10	Собеседование, устный опрос; Решение практических задач
7	Мотивация и стимулирование.	1	-	5	1	8	10	Собеседование, устный опрос
8	Руководство и лидерство.	2	1	3	1	6	12	Собеседование, устный опрос
9	Контроль.	2	-	2	1	6	10	Тестирование; Собеседование, устный опрос

**Тема 1. Эволюция науки менеджмента. (ОК-7)**

**Лекция.**

Понятие менеджмента и его необходимость. Роль менеджмента в профессиональной деятельности. Определение понятия «менеджмент» с общенаучных подходов. Менеджмент как наука и практика. Эволюция менеджмента. Школы управления. Классическая школа менеджмента (Тейлоризм), Административная школа, Школа человеческих отношений, Школа науки поведения, Школа научного управления.

**Практическое занятие.**

1. Исторические предпосылки менеджмента.
2. Научные школы менеджмента.
3. Развитие отечественного управления.
4. Особенности современного российского менеджмента.

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Подготовить эссе на тему "Научные подходы как главные принципы управления".
2. Сравнить зарубежные модели менеджмента (американская, японская, европейская), полученные данные оформить в виде таблицы.
3. Углубленное изучение материала.

**Тема 2. Организация как основа менеджмента. (ОК-5)****Лекция.**

Сущность понятия «организация». Различные подходы к рассмотрению организации. Внутренние переменные организации в их взаимосвязи и предопределенности. Структура внешней среды организации в ее различных измерениях. Основные элементы организационной среды: цели, задачи, структура, технологии, люди. Типы организаций. Организационные процессы.

**Практическое занятие.**

1. Признаки и законы организации.
2. Жизненный цикл организации.
3. Виды организаций и способы их создания.
4. Внутриорганизационные процессы.
5. Внутренняя среда организации.
6. Внешняя среда организации.

**Задания для самостоятельной работы.**

1. Подготовить анализ внешней среды ФГБОУ ВО "Тамбовский государственный университет им. Г.Р. Державина".
2. Сопоставить вузы г. Тамбова.
3. Подготовьте сравнительную характеристику труда менеджеров различных уровней.

**Тема 3. Стратегия организации и организационные структуры. (ОПК-4)****Лекция.**

Стратегия в менеджменте. Классическая теория стратегического менеджмента. Основные области поведения фирмы на рынке, предопределяющие тип стратегии. Эталонные типы стратегии развития организации. Информация для стратегических решений. Анализ внешней и внутренней среды. Формирование стратегии. Реализация стратегии.

Понятие и элементы организационной структуры. Факторы выбора организационной структуры. Ситуационные переменные, влияющие на организационную структуру. Недостатки организационной структуры. Эволюция организационных структур. Подходы к построению структуры организации. Элементы организационной структуры. Современные организационные структуры. Элементы организационной структуры. Эволюция типов структур: линейные, функциональные, дивизионные, матричные.

**Практическое занятие.**

1. Объективный характер целей. Роль менеджера в выборе цели.
2. Иерархия целей: роста, стабильного роста, сокращения.



3. Классическая теория стратегического менеджмента.
4. Основные области поведения фирмы на рынке, предопределяющие тип стратегии.
5. Эталонные типы стратегий развития организации и бизнеса.
6. Горизонтальные и вертикальные структуры.
7. Типы «жестких» организационных структур.
8. Адаптивные организационные структуры.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Дайте оценку преимуществ и слабостей организации, в которой вы работаете, учитесь или которую вы хорошо знаете.
2. Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации?
3. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены?

### **Тема 4. Стратегическое планирование и стратегическое управление. (ОПК-4)**

#### **Лекция.**

Роль планирования в деятельности организации и его основные составляющие. Процесс планирования и его содержание. Оперативные и стратегические планы. Сущность стратегического анализа. Основные методы стратегического анализа организации.

#### **Практическое занятие.**

1. Квартальное, ежемесячное планирование.
2. Оперативное планирование. Сметно-суточное задание.
3. Бизнес-план как элемент управления организацией.
4. Структура бизнес-плана.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Определите свое отношение к планированию в современных условиях.
2. Разработать бизнес-план нового предприятия.

### **Тема 5. Организационные коммуникации. (ОК-7)**

#### **Лекция.**

Необходимость коммуникаций для организации. Коммуникация и система управления, место коммуникации в системе управления. Организация коммуникативных процессов, принципы организации коммуникативных процессов. Социально-психологические факторы делового общения. Средства воздействия сущность общения как коммуникационного процесса. Трудности и барьеры коммуникации коммуникативные барьеры и способы их преодоления. Особенность обмена письменной информацией. Коммуникационная модель. Типы коммуникаций: организационные, межличностные; вертикальные и горизонтальные; по целям общения и по используемым каналам. Коммуникационные сети. Эффективность коммуникаций.

#### **Практическое занятие.**

1. Коммуникации по нисходящей и восходящей.
2. Коммуникации между различными отделами.
3. Элементы и этапы обмена информацией.
4. Причины и преграды неэффективной коммуникации
5. Неформальные коммуникации, дезинформация и слухи.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Рассмотреть коммуникацию и систему управления, место коммуникации в системе управления.
2. Изучить принципы организации коммуникативных процессов.
3. Определить социально-психологические факторы делового общения.
4. Определить трудности и барьеры коммуникации, коммуникативные барьеры и способы их преодоления.
5. Подготовить план проведения деловых переговоров / делового совещания.

## Тема 6. Делегирование полномочий. (ОК-5)

### Лекция.

Основы делегирования. Роль делегирования в деятельности менеджера. Принципы распределения полномочий. Рекомендации по распределению полномочий. Личное планирование и управление временем. Делегирование как процесс. Делегирование и ответственность. Поиск и выбор делегата. Повышение эффективности организационных взаимодействий. Преимущества делегирования. Недостатки делегирования полномочий.

### Практическое занятие.

1. Основы делегирования.
2. Роль делегирования в деятельности менеджера.
3. Принципы распределения полномочий.
4. Рекомендации по распределению полномочий.
5. Личное планирование и управление временем.

### Задания для самостоятельной работы.

1. Рассмотрите делегирование как процесс и принципы делегирования.
2. Изучите алгоритм поиска и выбора делегата.
3. Охарактеризуйте причины недостаточного делегирования полномочий.

## Тема 7. Мотивация и стимулирование. (ОК-5)

### Лекция.

Понятие и значение мотивации. Потребности персонала и процесс мотивации. Ранние теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Роль менеджера в формировании мотивации работников. Необходимость и понятие мотивации. Содержание теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Теория Х – Y. Теория Мак Клеlland. Теория Герцберга. Внутренняя и внешняя мотивация работника. Стимулы и стимулирование. Заинтересованность работой. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания. Теория справедливости. Методы мотивации. Роль менеджера в мотивации.

### Практическое занятие.

1. Единство и противоположность личных и общественных потребностей.
2. Теории ожидания.
3. Процессуальные теории мотивации.
4. Практические подходы и методы мотивирования
5. Мотивация и направления ее воздействия: усиление, старение, настойчивость, добросовестность и направленность.

### Задания для самостоятельной работы.

1. Сравнить теории мотивации (ранние, содержательные, процессуальные), полученные данные оформить в виде таблицы.
2. Подготовить эссе на тему "Роль менеджера в формировании мотивации работников".
3. Углубленное изучение материала.

## Тема 8. Руководство и лидерство. (ОК-7)

### Лекция.

Руководство в сравнении с лидером. Качества необходимые преуспевающему менеджеру. Задачи руководителя и атрибуты лидера. Подходы к лидерству. Типы менеджеров с точки зрения стратегии фирмы и с точки зрения финансов фирмы.

Власть и влияние. Формы власти. Модель влияния. Формы влияния. Методы: прямые и косвенные. Стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный; ориентированный на задачу и человека. Использование влияния на практике.

### Практическое занятие.

1. Руководство и управление.
2. Содержание управленческой работы.

3. Природа лидерства.
4. Власть и управление.
5. Руководство и лидерство.
6. Функции, роль и качество руководителя.
7. Стили и принципы управления.
8. Стратегии руководства.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Рассмотреть содержание управленческой работы.
2. Сопоставить руководство и лидерство.
3. Составить сравнительную таблицу стратегий руководства.
4. Подготовить эссе на тему: "Стили и принципы управления".

### **Тема 9. Контроль. (ОПК-4)**

#### **Лекция.**

Сущность и необходимость контроля. Этапы традиционного процесса контроля. Информационное обеспечение контроля. Виды контроля. Формы и инструменты контроля. Поведенческие аспекты контроля. Принципы организации эффективного контроля.

Контроль и обратная связь. Виды контроля. Стратегический контроль. Оперативный контроль. Внешний и внутренний контроль. Контроль качества и контроль производства. Финансовый контроль. Административный контроль. Формы реализации контроля.

#### **Практическое занятие.**

1. Сущность и необходимость контроля.
2. Этапы традиционного процесса контроля.
3. Информационное обеспечение контроля.
4. Виды контроля.
5. Формы и инструменты контроля.
6. Поведенческие аспекты контроля.
7. Принципы организации эффективного контроля.

#### **Задания для самостоятельной работы.**

1. Изучить этапы традиционного процесса контроля.
2. Проанализировать формы и инструменты контроля.
3. Подготовить эссе на тему "Поведенческие аспекты контроля".

### **4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства**

#### **4.1. Распределение баллов:**

4 семестр

- посещаемость – 10 баллов
- текущий контроль – 70 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 10 баллов

#### **Распределение баллов по заданиям:**

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мах. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Эволюция науки менеджмента.	Собеседование, устный опрос	8	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>8 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>5 баллов – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>2 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
----	-----------------------------	-----------------------------	---	---

2.	Организация как основа менеджмента.	Собеседование, устный опрос	8	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>8 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>5 баллов – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>2 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
----	-------------------------------------	-----------------------------	---	---

		Решение практических задач	5	<p>Решение практических задач. Тема работы связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии.</p> <p>Работа по выполнению ситуационных заданий может быть сведена:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере;</li> <li>- к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления;</li> <li>- к изложению материала по определенной тематике, которое на первый взгляд напоминает по способу оформлению доклад либо реферат.</li> </ul> <p>5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>Студент не выполнил задание – баллы не ставятся.</p>
--	--	----------------------------	---	---

3.	Стратегия организации и организационные структуры.	Собеседование, устный опрос	8	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>8 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>5 баллов – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>2 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
4.	Стратегическое планирование и стратегическое управление.	Тестирование(контрольный срез)	10	<p>Тест состоит из 10 вопросов.</p> <p>10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте</p> <p>7 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте</p> <p>4 балла – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте.</p> <p>Менее 25% правильных ответов баллов не дает</p>

		Собеседование, устный опрос	8	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>8 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>5 баллов – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>2 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
--	--	-----------------------------------	---	---



5.	Организационные коммуникации.	Собеседование, устный опрос	8	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>8 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>5 баллов – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>2 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
----	-------------------------------	-----------------------------	---	---

6.	Делегирование полномочий.	Собеседование, устный опрос	5	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>3 балла – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
----	---------------------------	-----------------------------	---	---

		Решение практических задач	5	<p>Решение практических задач. Тема работы связана с темой занятия, которая известна заранее, конкретные задания преподаватель задает на самом занятии.</p> <p>Работа по выполнению ситуационных заданий может быть сведена:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- к изложению решений на сформулированные задачи, условия которых непосредственно связаны со сложными и запутанными ситуациями в конкретной сфере;</li> <li>- к подробному ответу на проблемные контрольные вопросы, которых может быть задано несколько для самостоятельного осмысления;</li> <li>- к изложению материала по определенной тематике, которое на первый взгляд напоминает по способу оформлению доклад либо реферат.</li> </ul> <p>5 баллов – студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.</p> <p>3 балла – студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов.</p> <p>1 балл – студент правильно выполнил менее половины работы, допустил несколько недочетов.</p> <p>Студент не выполнил задание – баллы не ставятся.</p>
--	--	----------------------------	---	---

7.	Мотивация и стимулирование.	Собеседование, устный опрос	5	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>3 балла – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
----	-----------------------------	-----------------------------	---	---

8.	Руководство и лидерство.	Собеседование, устный опрос	5	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>3 балла – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
9.	Контроль.	Тестирование(контрольный срез)	10	<p>Тест состоит из 10 вопросов.</p> <p>10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте</p> <p>7 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте</p> <p>4 балла – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте.</p> <p>Менее 25% правильных ответов баллов не дает</p>

	Собеседование, устный опрос	5	<p>Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.</p> <p>Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность ответа по содержанию;</li> <li>– полнота и глубина ответа;</li> <li>– сознательность ответа;</li> <li>– логика изложения материала;</li> <li>– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;</li> <li>– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;</li> <li>– использование дополнительного материала;</li> <li>– рациональность использования времени, отведенного на задание.</li> </ul> <p>5 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии.</p> <p>3 балла – студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной ортологии</p> <p>1 балл – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
10.	Посещаемость	10	10 баллов одновременно
11.	Премияльные баллы	10	<p>Дополнительные премиальные баллы могут быть начислены:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– постоянная активность во время практических занятий – 10 баллов;</li> <li>– полностью подготовленная к публикации статья по тематике в рамках дисциплины – 10 баллов;</li> <li>– участие с докладом во региональной, всероссийской, международной конференции (семинаре) по тематике изучаемой дисциплины – 10 баллов;</li> <li>– участие в выставке по тематике изучаемой дисциплины – 10 баллов</li> </ul>
12.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы на экзамене	90	Добор: студент может предоставить все задания текущего контроля и контрольные срезы
13.	Итого за семестр	100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

## 4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

### Решение практических задач

#### Тема 2. Организация как основа менеджмента.

##### Практическая задача №1.

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф.У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф.У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло, прежде всего, в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке. Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторс», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены.

Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление, продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторс», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджериизма.

Если Ф.У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев и т.п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и «производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству – следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он необычайно гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономики средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интеграцию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников. Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем – телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и в особенности компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Прочитав приведенную в ситуации № 1 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
2. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?
3. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф.У. Тейлора?
4. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?



5. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух – кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека, если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение...». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

### Практическая задача № 2

#### Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи

(1792-1750 гг. до н. э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои – отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданное и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому – 5, но за неудачную – лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушивался и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

#### *Вопросы для обсуждения ситуации:*

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления? Чьи интересы защищали эти законы?
2. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

### Практическая задача №3

#### «Причины дефицита времени и принципы составления распорядка дня»

Господа А и В работают старшими менеджерами по сбыту продукции в фирме SAS. Работа у них начинается в 9.00.

Господин А обычно встает утром в 8.00. Быстро умывшись, бежит на работу. Придя на свое рабочее место, рабочий день начинается с чашки кофе. В 9.00 он начинает работу с клиентами. Коллеги знают, что если у них возникнет вопрос, то они без стеснения могут обратиться к господину А, и он, отложив свои дела, придет на помощь.

Господин А очень энергичен в работе. Своим коллегам он часто жалуется, что он хочет как можно больше сделать, но не успевает. В связи с этим часто работу берет на дом и допоздна засиживается за своим письменным столом. Господин А переживает, что практически уделяет мало времени своей семье.

Господин В каждое утро встает в 7.00. Сделав зарядку, хорошо позавтракав, он идет на работу. Клиенты и коллеги часто жалуются, что если у господина В этот день не запланирована деловая встреча или разговор, то он отказывается от беседы. Ровно в 18.00, согласно распорядку рабочего дня, он заканчивает работу, и начальство знает, что если нужно продолжить работу, господин В откажется, обосновывая тем, что устал и не может эффективно работать. Господин В отличается большой работоспособностью. Если возникают проблемы, то он сам решает их, не доверяя подчиненным. Господин В имеет много друзей и часто вечером, у себя дома в кругу друзей обсуждает проблемы, которые возникают на работе. Семья господина В знает, что если у него на работе возник конфликт, то у него плохое настроение и поэтому стараются в это время с ним не общаться.

Ваша задача:

1. Дайте оценку господам А и В.
2. Какие бы Вы дали им рекомендации по тайм-менеджменту и эффективному распорядку дня?

### **Собеседование, устный опрос**

#### **Тема 1. Эволюция науки менеджмента.**

1. Понятие организации.
2. Подходы к рассмотрению организации. 3. Внутренняя среда организации.
3. Основные элементы организационной среды: цели, задачи, структура, технологии, люди.
4. Внешняя среда организации: прямого и косвенного воздействия.
5. Типы организаций.
6. Организационные процессы.
7. Элементы организационной структуры.
8. Современные организационные структуры.
9. Элементы организационной структуры.
10. Эволюция типов структур: линейные, функциональные, дивизионные, матричные.

### **Тестирование**

#### **Тема 4. Стратегическое планирование и стратегическое управление.**

1. Коммуникация – это:
  - а. Передача информации от одного субъекта другому.
  - б. Способ, с помощью которого индивид предпочитает строить отношения по данному поводу с другими.
2. Президент фирмы имеет право делегировать свои полномочия:
  - а. Любым работникам фирмы.
  - б. Линейным руководителям разных уровней.
  - в. Вице-президентам.
3. Непрерывность планирования в организации опирается на следующие варианты:
  - а. Планы необходимы как средство постоянства обеспечения организованности в работе.
  - б. Необходимость наличия ежегодных планов как системы ежемесячных, еженедельных и ежедневных планов.

в. Необходимость систематической разработки всей совокупности планов как инструмента для уточнения и корректировки ранее разработанных планов.

4. Бизнес-план представляет собой:

- а. Документ по осуществлению бизнес-деятельности;
- б. Документ, в котором главным образом обосновывается предстоящая финансовая сторона деятельности организации;

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

#### **Типовые вопросы зачета (ОК-5, ОК-7, ОПК-4)**

1. Функции управления.
2. Подходы в управлении.
3. Основные элементы внутренней организационной среды.
4. Внешняя среда организации.
5. Понятие и элементы организационной структуры.
6. Типы организационных структур.
7. Понятие организационной культуры.

#### **Типовые задания для зачета (ОК-5, ОК-7, ОПК-4)**

Задача 1.

1. Описать систему управления деятельностью "Реализация продукции предприятия" с помощью управленческих функций.
2. Составить организационную структуру управления предприятием из заданных элементов.
3. Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного предприятия. Раскрыть их функции.
4. Проанализировать материалы экспертной оценки деятельности главного технолога предприятия.
5. Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления (третий уровень «пирамиды Маслоу»).
6. Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.
7. Изложите вклад в развитие научного менеджмента М. Вебера.

Задача 2. Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

## 4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)	ОК-5	Знает основные методы и приемы построения деловых отношений в рамках коллектива; совокупность теоретических и практических знаний по толерантному взаимодействию с представителями различных социальных, этнических, конфессиональных групп как внутри коллектива, так и в процессе взаимодействия с внешней средой. Способен осуществлять анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность коллектива с учетом специфики профессиональной деятельности, корректировать собственную деятельность в соответствии с задачами толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий. Владеет практическими навыками по использованию различных инструментов обеспечения толерантного взаимодействия с представителями различных социальных, этнических, конфессиональных групп как внутри коллектива, так и в процессе взаимодействия с внешней средой.
	ОК-7	Свободно ориентируется в методах и средствах познания интеллектуального развития и профессиональной компетенции, а также принципы формирования и развития личности. В полном объеме навыками использования различных видов социально-психологического воздействия в процессе повседневного и профессионального общения и взаимодействия с людьми.
	ОПК-4	Свободно применяет знания теоретических и практических аспектов управления современным бизнесом и использует их в процессе принятия и реализации управленческих решений. В полной мере владеет навыками принятия управленческих решений и прогнозирования последствий их реализации.
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	ОК-5	Демонстрирует слабый уровень знаний основных методов и приемов построения деловых отношений в рамках коллектива. Не может анализировать нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность коллектива с учетом специфики профессиональной деятельности, корректировать собственную деятельность в соответствии с задачами толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий. Не владеет практическими навыками по использованию различных инструментов обеспечения толерантного взаимодействия с представителями различных социальных, этнических, конфессиональных групп как внутри коллектива, так и в процессе взаимодействия с внешней средой. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал
	ОК-7	Не ориентируется в методах и средствах познания интеллектуального развития и профессиональной компетенции, а также принципы формирования и развития личности. Не владеет навыками использования различных видов социально-психологического воздействия в процессе повседневного и профессионального общения и взаимодействия с людьми.

	ОПК-4	Не может применить знания теоретических и практических аспектов управления современным бизнесом и использовать их в процессе принятия и реализации управленческих решений. Не может применять навыки принятия управленческих решений и прогнозирования последствий их реализации.
--	-------	---

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

### 5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

### 5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

### 5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны 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 студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент 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).

#### 5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;

- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;
- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Основная литература:

1. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 270 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450981>
2. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 2. Функциональные стратегии : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 246 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/451591>

3. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : Учебник и практикум для вузов. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 239 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/451114>
4. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : Учебник и практикум для вузов. - испр. и доп; 3-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 249 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/452406>

## 6.2 Дополнительная литература:

1. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 259 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/450544>
- Полный курс : учебное пособие. - 2020-12-31; Тайм-менеджмент. Полный курс. - Москва: Альпина Паблишер, 2020. - 311 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/93046.html>
3. Баландина О. В., Вешкурова А. Б., Копылова Н. А., Локтюхина Н. В., Самраилова Е. К., Филимонова И. В., Шапиро С. А. Менеджмент организации : учебник. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2020. - 565 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119>
4. Белов П. Г. Системный анализ и программно-целевой менеджмент рисков : Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 289 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/454245>
5. Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Теория менеджмента : учебник. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 304 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573334>

## 6.3 Иные источники:

1. Журнал Менеджмент - <http://iso-management.com/>
2. Российский журнал менеджмент - <https://gsom.spbu.ru/gsom/publishing/rjm/>

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное программное обеспечение:

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08

7-Zip 9.20

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence

Операционная система Microsoft Windows 10

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. IPR BOOKS: электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>
2. Scopus: база данных . – URL: <https://www.scopus.com>
3. Web of Science: политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая база данных . – URL: <https://apps.webofknowledge.com>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
5. Платформа Nature . – URL: <https://www.nature.com/siteindex>
6. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
7. Справочная правовая система "Консультант плюс". – URL: <http://www.consultant.ru>
8. Юрайт: электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru>

### **Электронная информационно-образовательная среда**

[https://auth.tsutmb.ru/authorize?response\\_type=code&client\\_id=moodle&state=xyz](https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz)

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.