


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
экономики труда и основ управления

 А.А. Федченко

21.05.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.11 «Теория и практика менеджмента»

- 1. Шифр и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки:** Бизнес-администрирование
- 3. Квалификация выпускника:** Бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** канд. экон. наук, доцент Полякова Ольга Николаевна
- 7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета протокол № 4 от 16.04.2020 г.
- 8. Учебный год:** 2020/2021                      **Семестр:** 2

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

**Цель дисциплины** - формирование у обучающихся базовой системы знаний в области общей теории менеджмента и профессиональных компетенций менеджера.

### Задачи:

- изучить традиционные и современные теории менеджмента;
- ознакомиться с функциями и методами управления современной организации;
- сформировать и развивать у обучающихся менеджерские компетенции.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП: Блок Б1, вариативная часть.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-1	знать: теории мотивации, влияния и власти, лидерства, групповой динамики, организационной культуры	«Руководство, лидерство, власть», «Мотивация работников», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование», «Организационная культура»	Тест № 1
	уметь: осуществлять персонифицированный подход к мотивационному управлению, диагностику типа организационной культуры, ее характеристики, формировать эффективно работающую команду и управлять ею.	«Руководство, лидерство, власть», «Мотивация работников», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование», «Организационная культура»	Кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»), модерация «Разработка системы стимулирования», деловая игра «Производство бумажных цветов», модерация «Разработка миссии и системы ценностей и стратегических целей»
	владеть (иметь навык(и)): навыками диагностики мотивационного профиля работников, командных ролей, формирования миссии, системы ценностей и Этического кодекса	«Руководство, лидерство, власть», «Мотивация работников», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование», «Организационная культура»	Кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»), модерация «Разработка системы стимулирования», деловая игра «Производство бумажных цветов», модерация «Разработка миссии и системы ценностей и стратегических целей»

	организации др.		
ПК-2	знать: теории управления конфликтами, контроля	«Конфликты в организации», «Мотивация работников», «Контроль в системе менеджмента»	Тест №1
	уметь: использовать современные технологии и методы руководства	«Конфликты в организации», «Мотивация работников», «Контроль в системе менеджмента»	Модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей организации», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования»), кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»), деловая игра «Производство бумажных цветов»,
	владеть (иметь навык(и)): навыками диагностики типов и причин конфликтов, способов их разрешения, целеполагания, оценки, контроля деятельности	«Конфликты в организации», «Мотивация работников», «Контроль в системе менеджмента»	Модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей организации», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования»), кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»), деловая игра «Производство бумажных цветов»,
ПК-3	знать: теорию стратегического управления	«Цели организации, планирование и стратегическое управление», «Организационные изменения и организационное развитие»	Тест № 1
	уметь: осуществлять процесс стратегического управления	«Цели организации, планирование и стратегическое управление», «Организационные изменения и организационное развитие»	Кейс «Стратегия филиала», модерация «Разработка личной миссии и системы ценностей, стратегических целей и способов их достижения»
	владеть (иметь навык(и)): методами стратегического анализа, разработки и реализации стратегий развития организации	«Цели организации, планирование и стратегическое управление», «Организационные изменения и организационное развитие»	Кейс «Стратегия филиала», модерация «Разработка личной миссии и системы ценностей, стратегических целей и способов их достижения»
Все компетенции	Все знания, умения и навыки	Все темы	Курсовая работа
<b>Промежуточная аттестация</b>			Комплект КИМ (экзаменационные билеты, тест № 2

**Форма промежуточной аттестации – зачет с оценкой.**

### 13. Виды учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость (часы)	
	Всего	По семестрам
		2 сем.
Аудиторные занятия	50	50
в том числе: лекции	16	16
практические	34	34
лабораторные		
Самостоятельная работа	22	22
Форма промежуточной аттестации (зачет с оценкой.)		
Итого:	72	72

#### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Введение в теорию и практику менеджмента	Сущность менеджмента. Менеджмент как вид деятельности. Менеджмент как наука и искусство. Основные категории менеджмента. Менеджмент как аппарат управления. Роли менеджера в организации.
1.2	Цели организации, планирование и стратегическое управление	Цели и планирование. Миссия организации. Сущность и процесс стратегического управления. Стратегии бизнеса. Инструменты стратегического анализа и выбора стратегии: SWOT-анализ, матрицы БКГ, Томпсона и Стрикленда, модель 5 сил М. Портера.
1.3.	Организационные структуры	Типология организаций. Основные типы организационных структур управления (ОСУ): традиционные, дивизиональные, матричные. Распределение функций и полномочий, департаментализация и координация, организационная иерархия и делегирование полномочий. Децентрализация управления. Современные тенденции в организационных структурах.
1.4.	Принятие управленческих решений	Решение как продукт управленческого труда. Классификация управленческих решений. Модели принятия управленческих решений. Процесс рационального решения проблем. Методы разработки и выбора альтернатив при принятии решений в менеджменте.
1.5.	Человек в организации	Модель поведения человека в организации. Факторы, влияющие на поведение индивида в организации. Виды интеллекта. Индивидуальное развитие.
1.6.	Мотивация работников	Сущность мотивации. Теории содержания мотивации А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Херцберга. Теории процесса мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, теория постановки целей, модель Портера – Лоулера. Стимулирование как составная часть мотивационного процесса. Прикладные программы и методы мотивации персонала. Концепция обогащения труда. Партисипативное управление. Система управления деятельностью

		работников.
1.7.	Руководство, лидерство, власть	Лидер и менеджер - сравнительная характеристика. Формальное и неформальное лидерство. Универсальные теории лидерства. Ситуационные теории лидерства. Современные теории лидерства. Эмоциональное лидерство. Классификация стилей руководства. Источники власти и влияния в организации. Формы влияния. Власть как форма влияния. Власть и манипуляция. Баланс власти. Типы власти.
1.8.	Конфликты в организации	Сущность и роль конфликта. Типы конфликтов и причины их возникновения. Способы разрешения конфликтных ситуаций. Картография конфликта. Посредничество при разрешении конфликтов.
1.9.	Групповая динамика и командообразование	Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Причины объединения людей в группы. Групповая динамика. Сущность команды. Формирование эффективных рабочих команд. Роли в командах менеджеров.
1.10.	Коммуникации и в менеджменте	Сущность коммуникаций, основные элементы коммуникационного процесса. Организационные и межличностные коммуникации. Коммуникационные сети, вертикальная, горизонтальная, диагональная связи, коммуникационный стиль, открытость в коммуникации, адекватность обратной связи. Характеристика коммуникационных стилей. Вербальные и невербальные коммуникации. Основные барьеры, препятствующие эффективной коммуникации. Пути их выявления и устранения.
1.11.	Контроль в системе менеджмента	Контроль как важная функция менеджмента. Содержание контроля. Сущность, задачи, характеристика форм и уровней контроля. Методы административного контроля. Назначение, формы и границы контроля в системе менеджмента. Природа и цель контроля. Меры и области контроля. Время и факторы контроля. Предварительный, текущий и заключительный виды контроля. Персональный и формализованный контроль. Стандарты в процессе контроля. Характеристики эффективной системы контроля. Поведенческие аспекты контроля. Уклонение работников от контроля. Способы его преодоления.
1.12.	Организационная культура	Феномен организационной культуры. Структура организационной культуры. Факторы формирования ОК. Типы организационной культуры. Коммуникативные элементы организационной культуры. Управление организационной культурой: этапы, методы.
1.13.	Организационные изменения и организационное развитие	Понятие и виды организационных изменений. Модели управления изменениями. Методы преодоления сопротивления переменам. Концепция организационного развития (ОР). Управление изменениями в процессе организационного развития.
<b>2. Практические занятия</b>		
2.1.	Темы 1.1- 1.10	Деловая игра «Производство бумажных цветов»
2.2.	Тема 1.1.	Модерация «Менеджер и подчиненный»
2.3.	Тема 1.1 – 1.11	Модерация «Особенности российской рабочей этики»
2.4.	Темы 1.1- 1.2, 1.11	Модерация «Разработка миссии и системы ценностей и стратегических целей»
2.5.	Темы 1.4 – 1.5	Кейс «Увольнение»
2.6.	Тема 1.5 - 1.8	Социально-психологический эксперимент «Типы людей»

2.7.	Темы 1.5 – 1.7	Модерация «Разработка системы стимулирования»
2.8.	Темы 1.1 – 1.12	Кейс «Дешмен кампании»
2.9.	Темы 1.1- 1.13	Итоговый кейс «Стратегия филиала»
<b>3. Лабораторные работы</b>		
3.1		

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Введение в теорию и практику менеджмента	2	-		2	4
2	Цели организации, планирование и стратегическое управление	2	4		2	8
3	Организационные структуры	-	4		1	5
4	Принятие управленческих решений	2	2		1	5
5	Человек в организации	2	4		2	8
6	Мотивация работников	4	4		2	10
7	Руководство, лидерство, власть	2	4		2	8
8	Конфликты в организации	-	2		1	3
9	Групповая динамика и командообразование	-	2		2	4
10	Коммуникации и информационные технологии в менеджменте	-	2		2	4
11	Контроль в системе менеджмента	-	2		2	4
12	Организационная культура	2	2		1	5
13	Организационные изменения и организационное развитие	-	2		2	4
	Итого:	16	34		22	72

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучающиеся получают раздаточный лекционный материал и учебно-методические пособия по организации самостоятельной работы (выполнению курсовой работы, кейсов и др.) на электронных носителях, странице курса образовательного портала ВГУ, инструктаж при выполнении тестовых заданий и подготовке к модерациям.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины** (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

**а) основная литература:**

№ п/п	Источник
-------	----------

1.	Виханский О. С. Менеджмент : учебник : [для студ. вузов, обуч. по направлению подгот. "Экономика" и специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтер.учет, анализ и аудит", "Мировая экономика", "Налоги и налогообложение"] / О.С. Виханский, А.И. Наумов .— 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017 .— 653, [2] с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 643-654 .— ISBN 978-5-9776-0320-1 .— ISBN 978-5-16-010130-9.
----	--

**б) дополнительная литература:**

№ п/п	Источник
2.	Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать что из этого следует / Адизес И. Пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 245 с.
3.	Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 397 с.
4.	Адизес И. Управляя изменениями / И.Адизес; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008. – 267 с.
5.	Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак КалдеронАдизес; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 205 с.
6.	Ансофф И. Стратегическое управление / И .Ансофф; Пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. -355 с.
7.	Арджирис К. Организационное научение / К. Арджирис; Пер. с англ. – М. : ИНФРА М, 2004. - 392 с.
8.	Баркер Л. Искусство слушать / Л. Баркер, К. Ватсон; Пер. с англ. - М.: ЭКСМО- Пресс, 2003. -122 с.
9.	Беляев А.А, Системология организации / А.А. Беляев, Э.М. Коротков – М. : Дело, 2000. – 182 с.
10.	Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / Р.М. Белбин; Пер. с англ. – М. :НIPPO, 2003. – 153 с.
11.	Берн Ш. Гендерная психология / Ш. Берн ; Пер. с англ. – Спб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2001. -281 с.
12.	Бояцис Р. Резонансное лидерство: самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, Э. Макки ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 301 с.
13.	Бредемайер К. Черная риторика: Власть и магия слова / КарстенБредемайер ; Пер. с нем. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 233 с.
14.	Виханский О.С. Менеджмент: учебник /О.С. Виханский , А.И. Наумов - 4-е изд., перераб. и доп. -М. : ИНФРА-М, 2014 – 367 с.
15.	Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник / О.С. Виханский. – М. :Гардарика, 2002. – 296 с.
16.	Гвишиани Д.М. Организация и управление: Учебник / Д.М. Гвишиани. - 3 изд. – М. : Дело, 1998. – 372 с.
17.	Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта/ Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 340 с.
18.	Грейсон Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Д. Грейсон и др. Пер. с англ. – М. : Экономика, 1991. – 123 с.
19.	Грот Д. Дисциплина без наказаний / Д. Грот; Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. -275 с.
20.	Дафт Р.Л. Менеджмент / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. – С-Пб : Питер, 2010 – 677 с.
21.	Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика / П. Дойль; Пер. с англ. – С-Пб., 2001. – 560 с.
22.	Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке/ П. Друкер; Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
23.	Друкер П.Ф. Практика менеджмента П. Друкер; Пер. с англ.– М., 2000. – 398 с.
24.	Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты П. Друкер; Пер. с англ.. - М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 233 с.
25.	Дункан У. Джек. Основополагающие идеи в менеджменте / У. Джек. Дункан ; Пер. с англ. - М.: Дело, 1996. – 376 с.
26.	Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон Р. Куинн ; Пер с англ. под ред. И.В. Андреевой. – Спб.- Питер, 2001. – 202 с.

27.	Кетс де Врис М. Мистика лидерства: развитие эмоционального интеллекта / Манфред Кетс де Врис ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 312 с.
28.	Корнелиус Х. Выиграть может каждый / Х. Корнелиус, П. Фейер ; Пер. с англ. – М.: Стрингер, 1992. – 133 с.
29.	Крегер О. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / О. Крегер, Тьюсон Дж. М. ; Пер. с англ. – М.: Персей, Вече, АСТ, 1995. – 344 с.
30.	Лейхифф Дж. М.. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхифф, Дж. М. Пенроуз. ; Пер. с англ. - Спб.: Питер, 2001. – 455 с.
31.	Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; Пер. с англ. - 3-е изд. - Спб.: Питер, 2003. – 256 с.
32.	Менеджмент : [учебник по специальности "Менеджмент организации"] / [М.Л. Разу (рук.) и др.] ; Гос. ун-т управления; под ред. М.Л. Разу. — 2-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2009. — 472 с.
33.	Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер с англ. - М. : Вильямс, 2008. – 677 с.
34.	Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений. Расширенная версия / А. Пиз, Б. Пиз; Пер с англ. – М.: Изд-во Эксмо, 2006. -345 с.
35.	Минцберг Г. Профессия – менеджер: Мифы и реальность / Лидерство (Серия «Классика Harvard Business Review») / Г. Минцберг; Пер с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – с. 123 с.
36.	Нельсон Б. 1001 способ признания и вознаграждения: полный справочник / Боб Нельсон, Дин Р. Спицер ; Пер с англ. – М.: М.: Издательский Дом «Вильямс», 2008. – 234 с.
37.	Ричи Ш. Управление мотивацией: Учебное пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 342 с.
38.	Роббинс Х. Почему не работают команды? Что идет не так, и как это исправить / Х. Роббинс, М. Финли ; Пер. с англ. – М.: Хорошая книга, 2005. – 265 с.
39.	Сенге П. Пятая дисциплина : искусство самообучающейся организации / П. Сенге ; Пер с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 1999. – 397 с.
40.	Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающейся организации / П. Сенге, А. Клейнер и др. ; Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп- Бизнес», 2003. – 489 с.
41.	Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: Учеб. Пособие / Т.О. Соломанидина – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 399 с.
42.	Спенсер – мл. Л. М. Компетенции на работе / Лайл М. Спенсер – мл., Сайн М. Спенсер ; Пер. с англ. – М.: НИРО, 2005. – 367 с.
43.	Томпсон А.А. мл. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов / А.А. Томпсон мл., А. Дж. Стрикленд ; Пер. с англ. – М.: ИНФРА, 2001. – 368 с.
44.	Уайтли Ф. Мотивация / Ф. Уайтли ; Пер. с англ. – М. Издательский дом «Вильямс», 2003. – 89 с.
45.	Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. 9 модуль / С.Р. Филонович. – М.: ИНФРА – М, 1999. – 287 с.
46.	Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн ; Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака – Спб: Питер, 2002. – 208 с.
47.	Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон ; Пер. с англ. – Спб: Питер, 2003. – 199 с.

**в) информационные электронно-образовательные ресурсы:**

№ п/п	Источник
1.	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
2.	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
3.	<a href="http://www.e-library.ru">http://www.e-library.ru</a>
4.	<a href="http://www.ibooks.ru">http://www.ibooks.ru</a>



**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы** (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)

№ п/п	Источник
1.	Полякова О.Н. Методические рекомендации по использованию кейс-метода по дисциплинам «Теория и практика менеджмента», «Менеджмент», «Теория управления» для студентов бакалавров направлений 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент», 38.03.04 «Государственное муниципальное управление». – Воронеж, ВГУ, 2015. – 16 с.
2.	Арзамасцева Л.П. Методические рекомендации по выполнению курсовых и выпускных квалификационных работ Учебно-методическое пособие для обучающихся по направлениям 38.03.01 «Экономика» (уровень бакалавриата), 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), 38.04.01 «Экономика» (уровень магистратуры), 38.04.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры), 38.06.01 «Экономика» (уровень подготовки кадров высшей квалификации) / Л.П. Арзамасцева., Н.Н. Б еленова, А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко, В.Н. Ярышина. – Воронеж, ВГУ, 2017. – 67 с.
3.	Эйтингон В.Н. Методические рекомендации по выполнению курсовых работ по дисциплинам «Теория и практика менеджмента» и «Государственное и муниципальное управление»: Учебно-методическое пособие / В.Н. Эйтингон, О.Н. Полякова, О.А. Родин. – Воронеж, ВГУ, 2014. – 32 с.

**17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости):**

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:**

Учебная аудитория: специализированная мебель, телевизор, экран.

**19. Фонд оценочных средств:**

**19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения**

Код и содержание компетенции (или ее части)	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)	Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование)	ФОС* (средства оценивания)
ПК-1	знать: теории мотивации, влияния и власти, лидерства, групповой динамики, организационной культуры	«Руководство, лидерство, власть», «Мотивация работников», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование», «Организационная культура»	Тест № 1
	уметь: осуществлять персонифицированный	«Руководство, лидерство, власть», «Мотивация	Кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»),

	<p>подход к мотивационному управлению, диагностику типа организационной культуры, ее характеристики, формировать эффективно работающую команду и управлять ею.</p>	<p>работников», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование», «Организационная культура»</p>	<p>модерация «Разработка системы стимулирования», деловая игра «Производство бумажных цветов», модерация «Разработка миссии и системы ценностей и стратегических целей»</p>
	<p>владеть (иметь навык(и)): навыками диагностики мотивационного профиля работников, командных ролей, формирования миссии, системы ценностей и Этического кодекса организации др.</p>	<p>«Руководство, лидерство, власть», «Мотивация работников», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование», «Организационная культура»</p>	<p>Кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»), модерация «Разработка системы стимулирования», деловая игра «Производство бумажных цветов», модерация «Разработка миссии и системы ценностей и стратегических целей»</p>
ПК-2	<p>знать: теории управления конфликтами, контроля</p>	<p>«Конфликты в организации», «Мотивация работников», «Контроль в системе менеджмента»</p>	<p>Тест №1</p>
	<p>уметь: использовать современные технологии и методы руководства</p>	<p>«Конфликты в организации», «Мотивация работников», «Контроль в системе менеджмента»</p>	<p>Модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей организации», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования»), кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»), деловая игра «Производство бумажных цветов»,</p>
	<p>владеть (иметь навык(и)): навыками диагностики типов и причин конфликтов, способов их разрешения, целеполагания, оценки, контроля деятельности</p>	<p>«Конфликты в организации», «Мотивация работников», «Контроль в системе менеджмента»</p>	<p>Модерации («Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей организации», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования»), кейсы («Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала»), деловая игра «Производство бумажных цветов»,</p>
ПК-3	<p>знать: теорию стратегического управления</p>	<p>«Цели организации, планирование и стратегическое управление», «Организационные изменения и организационное развитие»</p>	<p>Тест № 1</p>
	<p>уметь: осуществлять процесс стратегического управления</p>	<p>«Цели организации, планирование и стратегическое управление», «Организационные изменения и организационное развитие»</p>	<p>Кейс «Стратегия филиала», модерация «Разработка личной миссии и системы ценностей, стратегических целей и способов их достижения»</p>
	<p>владеть (иметь навык(и)): методами стратегического анализа, разработки и реализации</p>	<p>«Цели организации, планирование и стратегическое управление»,</p>	<p>Кейс «Стратегия филиала», модерация «Разработка личной миссии и системы ценностей, стратегических целей и способов</p>

	стратегий развития организации	«Организационные изменения и организационное развитие»	их достижения»
Все компетенции	Все знания, умения и навыки	Все темы	Курсовая работа
<b>Промежуточная аттестация</b>			Комплект КИМ (экзаменационные билеты, тест № 2)

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамене/зачете используются следующие показатели (ЗУНы из 19.1):

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;
- 4) умение применять теоретические знания при решении практических задач;
- 5) степень активности на занятиях;
- 6) посещение занятий.

Для оценивания результатов обучения на экзамене (зачете с оценкой) используется шкала оценок: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины, понятийным аппаратом, способен применять теоретические знания и умения для решения практических задач, проявляет активность на занятиях</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
<i>Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины, понятийным аппаратом, способен применять теоретические знания и умения для решения практических задач, однако допускает незначительные ошибки, проявляет активность на занятиях</i>	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
<i>Обучающийся частично владеет теоретическими основами дисциплины, фрагментарно способен применять теоретические знания и умения для решения практических задач, допускает ошибки в использовании терминологического аппарата, проявляет пассивность (или отсутствует) на занятиях</i>	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
<i>Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания в области теории, не способен применять теоретические знания и умения для решения практических задач, допускает грубые ошибки в использовании терминологического аппарата, проявляет пассивность (или отсутствует) на занятиях</i>	<i>–</i>	<i>Неудовлетворительно</i>

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

#### **19.3.1 Перечень вопросов к зачету с оценкой:**

1. Менеджмент как вид деятельности.
2. Менеджмент как наука и искусство. Основные категории менеджмента.
3. Менеджмент как аппарат управления. Уровни управления.
4. Роли менеджера в организации по Г. Минцбергу.
5. Компетенции менеджера. Общая модель компетенций менеджера.
6. Функции и методы менеджмента.
7. Современная управленческая парадигма: сущность, основные характеристики.
8. Современные тенденции менеджмента: комплексное управление качеством, научающаяся организация, управление знаниями.
9. Управление индивидом в организации. Факторы, влияющие на поведение человека.
10. Личные факторы, влияющие на поведение индивида.
11. Восприятие индивида в организации: сущность, законы, эффекты.
12. Индивидуальное развитие в организации.
13. Мотивация: сущность, развитие теории мотивации.
14. Теории содержания мотивации.
15. Теории процесса мотивации.
16. Стимулирование как составная часть мотивационного процесса.
17. Научение поведению в организации.
18. Сравнительные характеристики традиционного и современного подходов к мотивационному управлению.
19. Приемы обогащения труда.
20. Система управления деятельностью работников.
21. Формы влияния. Власть как форма влияния. Власть и манипуляция. Баланс власти. Типы власти.
22. Управленческие решения: сущность, виды, процесс разработки принятия и реализации.
23. Основные типы организационных структур управления: традиционные, дивизиональные, матричные, виртуальные.
24. Цели и планирование. Миссия организации.
25. Сущность и процесс стратегического управления.
26. Стратегический анализ. Матрица SWOT.
27. Сущность и виды стратегии. Корпоративные стратегии.
28. Сущность и виды стратегии. Стратегии бизнес-единиц.
29. Лидерство в менеджменте. Традиционные теории лидерства.
30. Лидерство в менеджменте. Ситуационные теории лидерства.
31. Сущность и роль конфликта в организации. Типы конфликтов и причины их возникновения.
32. Структурные и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций.
33. Сущность группы и групповая динамика. Отличительные особенности команды.
34. Сущность коммуникаций. Основные элементы коммуникационного процесса. Коммуникационные сети и стили.

35. Межличностные коммуникации (вербальные и невербальные). Критерии эффективных коммуникаций. Поведенческие характеристики, способствующие эффективным коммуникациям.
36. Контроль в менеджменте. Виды контроля. Контроль как процесс.
37. Организационная культура: сущность, функции, управление.
38. Понятие и виды организационных изменений. Модель управления изменениями К. Левина. Методы преодоления сопротивления переменам.

### **19.3.2 Перечень практических заданий**

#### **19.3.2.1. Деловая игра «Производство бумажных цветов».**

Цель игры: Закрепление теоретических знаний по темам «Руководство, лидерство, власть», «Мотивационное управление», «Конфликты в организации», «Групповая динамика и командообразование» и др., развитие навыков лидерского поведения, проектирования и планирования работ, взаимодействия в самоуправляемых командах в условиях стрессовых ситуаций, жесткой конкуренции.

Алгоритм проведения деловой игры.

1. Формирование групп численностью от 6 до 8 участников, ознакомление с условиями игры.

2. Планирование и проектирование работ в командах под руководством супервайзеров. Закупка инструментов и материалов для первого этапа производства бумажных цветов.

3. Производство бумажных цветов в соответствии с определенной спецификацией и их реализация.

4. Внутригрупповые обсуждения результатов командной работы.

5. Планирование и проектирование работ в самоуправляемых командах. Закупка инструментов и материалов для второго этапа производства бумажных цветов.

6. Производство бумажных цветов в соответствии с определенной спецификацией и их реализация.

7. Внутригрупповые обсуждения результатов командной работы. Сравнительный анализ двух этапов производства по критериям экономической и социальной эффективности.

8. Обсуждение результатов интерактивной игры в классе.

Ожидаемый (е) результат (ы): формирование и развитие компетенций, необходимых для профессиональной деятельности менеджеров: коммуникативных навыков, навыков лидерского поведения, эффективной работы в командах, принятия управленческих решений, проектирования и планирования работ и др.

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает студент, принимающий активное участие в деловой игре;
- оценку «зачтено» получает студент, принимающим участие в деловой игре;
- оценку «не зачтено» получает студент, отсутствующий на занятии.

**19.3.2.2. Модерации «Менеджер и подчиненный», «Разработка миссии, системы ценностей и стратегических целей», «Особенности российской рабочей этики», «Разработка системы стимулирования».**

Цель: разработать перечень поведенческих характеристик, которые мешают и помогают в рамках межличностных коммуникаций.

Методика проведения модерации:

1. Индивидуальное принятие решения по заданию.
2. Формирование групп численностью от 5 до 7 участников для проведения групповой дискуссии.
3. Презентация групповых решений и формирование агрегированного коллективного мнения.

Ожидаемый (е) результат (ы): формирование компетенций менеджера, глубокое проникновение в проблему исследования, закрепление пройденного теоретического материала.

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает студент, принимающий активное участие в модерации;
- оценку «зачтено» получает студент, принимающим участие в модерации;
- оценку «не зачтено» получает студент, отсутствующий на занятии.

### **19.3.2.3. Социально-психологический эксперимент «Диагностика типов личности»»**

Цель социально-психологического эксперимента: формирование умений и навыков осуществлять диагностику типа личности посредством анализа, стиля языкового общения, лексики человека в целях повышения уровня психологической гибкости в коммуникациях, формирования команды, разрешения конфликтных ситуаций и др.

Алгоритм проведения социально-психологического эксперимента.

1. Написание короткого сочинения о восприятии информации по предлагаемой фотографии.
2. Публичное прочтение сочинений.
3. Анализ различий в стилях изложения информации.
4. Ознакомление с маркерами разных языков восприятия и интерпретации окружающей действительности.
5. Обсуждение результатов интерактивной работы в классе.

Ожидаемый (е) результат (ы): формирование и развитие компетенций, необходимых для профессиональной деятельности менеджеров.

Критерии оценки:

- оценку «зачтено «+»» получает студент, принимавший активное участие в социально-психологическом эксперименте;
- оценка «зачтено» получает студент, принимавший участие в социально-психологическом эксперименте;
- оценка «не зачтено» - отсутствующий на занятии студент.

### **19.3.2.4. Кейсы: «Увольнение», «Дешмен кампани», «Стратегия филиала».**

Кейс «Увольнение» (фрагмент)

Вы - руководитель 4-х рабочих, работающих на конвейере в компании «Хай Тайм Воч» (предприятие изготавливает наручные часы). Текущий бюджет предприятия урезан, и Вы должны уволить одного из рабочих...

Кейс «Дешмен кампани» (фрагмент)

«Дешмен Кампани» была крупным концерном, производящим разнообразные виды вооружения для вооруженных сил США. Компания имела 20-ть заводов, расположенных в центральной части страны. Их закупочные операции никогда не были полностью согласованы. Фактически, центральный офис компании поощрял менеджеров каждого предприятия вести работу самостоятельно. Позднее, в 1940 году, когда стало ясно, что организации придется столкнуться с возрастающими трудностями в обеспечении необходимым сырьем, президент компании мистер Менсон назначил опытного в сфере закупок служащего м-ра Поста вице-президентом по вопросам снабжения...

#### Кейс «Стратегия филиала» (фрагмент)

Уфимский филиал одного из крупнейших производителей соков и нектаров ЗАО «Тиинус» за последние три года неизменно увеличивал объемы продаж в регионе. Заместитель директора филиала по стратегическому развитию – Латыпов Рустем Артурович находился в глубокой задумчивости. Сегодня, в понедельник, его вызвал генеральный директор Нефедьев Александр Сергеевич, который вернулся на прошлой неделе с очередного совещания в Подмоскowie. Нефедьев сообщил, что в течение ближайших трех дней они должны подготовить стратегический план работы филиала на период до 2021 года, а также подробный план первоочередных мероприятий на 2018 год...

#### **Критерии оценки письменной работы по кейсам:**

–оценку «зачтено «+»» получает студент, представивший глубокий анализ ситуации согласно установленной структуре письменной работы по кейсу в методических рекомендациях или правильные и полные ответы на вопросы по кейсу;

–оценку «зачтено» получает студент, представивший поверхностный анализ ситуации согласно установленной структуре письменной работы по кейсу, неправильные или /и неполные ответы на вопросы по кейсу;

–«не зачтено» - студент, не представивший работы или представивший ее не в соответствии с установленными форматом или анализом.

### **19.3.3. Тестовые задания (фрагменты)**

#### **ТЕСТ № 1 (фрагмент) Вариант 1**

1. Главную роль в разработке стратегии предприятия играют:
  - а) менеджеры высшего уровня;
  - б) менеджеры «первой линии»;
  - в) менеджеры среднего уровня;
  - г) непосредственные исполнители.
2. Человек с внутренним локусом контроля называется экстерналом
  - а) правильно;
  - б) неправильно.
3. Какая из потребностей включена Д. МакКлелландом в структуру потребностей?
  - а) признания;
  - б) самоактуализации;
  - в) безопасности;

- г) достижения успеха;
- д) стабильности.

## Вариант 2

1. Какой тип власти основывается на личных качествах?
  - а) законная;
  - б) экспертная;
  - в) харизматическая;
  - г) власть информации.
  
2. Работник, имеющий низкий уровень авторитаризма, испытывает неудовлетворение, выполняя рутинные, однообразные трудовые операции
  - а) правильно;
  - б) неправильно.
  
3. Характеристикой макиавеллизма является
  - а) рефлексия;
  - б) эмпатия;
  - в) эмоциональная стабильность;
  - г) манипулирование людьми;
  - д) интроверсия.

## ТЕСТ № 2 (фрагмент) Вариант 1

1. Главный ресурс современной организации – это:
  - а) информация;
  - б) финансы;
  - в) сырье и материалы;
  - г) люди;
  - д) технология.
  
2. Коммуникация – это:
  - а) обмен информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми;
  - б) вид управленческой деятельности с постоянным мониторингом ситуации;
  - в) вид управленческой деятельности с целью удержания власти;
  - г) вид управленческой деятельности с целью удержания организации на выбранной траектории развития.
  
3. Отметьте, пожалуйста, группы ролей менеджера по Г. Минцбергу.
  - а) мотивационные;
  - б) информационные;
  - в) межличностные;
  - г) личностные;
  - д) связанные с принятием решений.

## Вариант 2



1. Укажите особенность матричной организационной структуры управления
  - а) сочетание постоянно работающих функциональных подразделений и временных проектных групп;
  - б) организация при различных звеньях линейной структуры соответствующих функциональных подразделений;
  - в) создание отдельных подразделений, каждое из которых специализируется на выполнении определенных функций.
  
2. Делегирование полномочий – это:
  - а) наделение подчиненных властью для реализации функций управления;
  - б) выполнение подчиненными заданий за руководителя;
  - в) закрепление за рядовыми работниками функциональных обязанностей в должностных инструкциях;
  - г) участие персонала в принятии управленческих решений;
  - д) наделение персонала ответственностью за выполнение рабочих задач.
  
3. Отметьте, пожалуйста, группы ролей менеджера по Г. Минцбергу.
  - а) мотивационные;
  - б) информационные;
  - в) межличностные;
  - г) личностные;
  - д) связанные с принятием решений.

<b>Оценка тестов по пятибалльной системе</b>	<b>Диапазон правильных ответов по стобалльной системе</b>
<b>Отлично</b>	<b>83 -100 %</b>
<b>Хорошо</b>	<b>63 - 82 %</b>
<b>Удовлетворительн о</b>	<b>43 - 62 %</b>
<b>Неудовлетворител ьно</b>	<b>42 и ниже</b>

### **19.3.5. Темы курсовых работ**

1. Система управления организацией: сущность, характеристика элементов.
2. Реалии и проблемы менеджмента XXI века. Современная управленческая парадигма.
3. Содержание управленческого труда и роли менеджера.
4. Эволюция управления как науки.
5. Вклад представителей научного менеджмента в развитие теории и практики управления.
6. Вклад советских ученых в научный менеджмент.
7. Школа человеческих отношений в истории управленческой науки.
8. Поведенческий подход в менеджменте.
9. Процессный подход в управлении.

10. Системный подход в управлении.
11. Количественная школа в науке управления.
12. Управление и кибернетика.
13. Ситуационный подход в управлении.
14. Управление знаниями в современной организации.
15. Функции управления.
16. Система управления качеством: теория и практика.
17. Компетенции современного менеджера.
18. Типология современных организаций.
19. Стратегическое управление организацией: сущность, виды, этапы разработки.
20. Современные тенденции в организационных структурах управления.
21. Совершенствование (реорганизация) организационных структур управления.
22. Проектирование структуры управления.
23. Проблемы централизации и децентрализации в управлении организацией.
24. Делегирование полномочий как способ повышения эффективности управления.
25. Управление проектами (программами) в деятельности фирмы.
26. Управленческие решения: процесс и методы разработки.
27. Групповые методы принятия решений: сущность, условия и преимущества применения.
28. Информационные технологии в управлении.
29. Совершенствование коммуникаций в менеджменте.
30. Совершенствование документационного обеспечения управления.
31. Инновационные процессы в организациях: сущность, виды, управление.
32. Оперативное управление: системы, практика, проблемы.
33. Управление человеческими ресурсами организации.
34. Особенности управления в малом бизнесе.
35. Конфликты в организации: сущность, типы и методы разрешения.
36. Управление групповой динамикой в организации.
37. Формирование команд и управление ими.
38. Лидерство в управлении: теория и практика.
39. Адаптивный стиль руководства.
40. Мотивация работников в организации: теория и практика
41. Методы мотивационного управления.
42. Материальное стимулирование как способ мотивации персонала.
43. Управление по целям как способ мотивационного менеджмента.
44. Развитие персонала в организации.
45. Самоменеджмент руководителя.
46. Тайм-менеджмент как фактор эффективной работы руководителя.
47. Оценка деятельности работников как функция контроля и развития персонала.
48. Контроль в системе менеджмента.
49. Участие работников в управлении (партисипативное управление).
50. Организационная культура: сущность, типы, функции, формирование
51. Управление развитием организационной культуры.
52. Диагностика и изменение организационной культуры.
53. Организация труда менеджера.
54. Американская модель менеджмента.

55. Японская модель менеджмента.
56. Европейская модель менеджмента.
57. Концепция организационного развития.
58. Креативный менеджмент.
59. Эффективность менеджмента: факторы, подходы к оценке.
60. Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента.
61. Управление организационными изменениями.
62. Виртуальная организация как объект современного менеджмента
63. Управление жизненным циклом организации.

Критерии оценки курсовых работ представлены в методических рекомендациях по их выполнению (п.16).

#### **19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация проводится в формах:

- *деловой игры;*
- *модераций (интерактивных дискуссий по разрешению проблем);*
- *письменных работ (письменная работа по кейсам и модерациям);*
- *тестирования;*
- *оценки результатов практической деятельности (курсовая работа).*

Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и/или практическое(ие) задание(я), позволяющее(ие) оценить степень сформированности умений и(или) навыков.

При оценивании используются количественные и качественные шкалы оценок. Критерии оценивания приведены выше.