

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

**УТВЕРЖДАЮ**

И.о. заведующего кафедрой  
Экономики труда и основ управления



Е.С. Дашкова  
18.05.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.О.25 Основы теории управления**

**1. Код и наименование направления подготовки/специальности:**

38.05.02 Таможенное дело

**2. Профиль подготовки/специализация:** Таможенный менеджмент и таможенный контроль

**3. Квалификация выпускника:** специалист

**4. Форма обучения:** очная

**5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра Экономики труда и основ управления

**6. Составители программы:** Ярышина Валерия Николаевна, к.э.н., доцент

**7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета, протокол № 4 от 21.04.2022 г.

**8. Учебный год:** 2022/23

**Семестр(ы):** 2

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель изучения учебной дисциплины – приобретение обучающимися научных и методических знаний в области управления социально-экономическими системами, формирование теоретических представлений о развитии управленческой мысли, приобретение навыков использования технологий менеджмента в организационно-управленческой деятельности.

Основные задачи изучения дисциплины:

- формирование у обучающихся знаний о теоретических основах управления социально-экономическими системами и об эволюции развития управленческой мысли;
- формирование у обучающихся первичных управленческих понятий, необходимых для эффективного изучения других социально-экономических дисциплин; собственного управленческого мировоззрения и управленческой культуры, способности принимать правильные, эффективные управленческие решения в своей профессиональной деятельности;
- развитие у обучающихся творческого мышления;
- выработка умений и навыков использования управленческих технологий при решении задач в практической профессиональной деятельности.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Основы теории управления» относится к базовой части учебного плана подготовки специалистов направления 38.05.02 Таможенное дело.

Специальные требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента не предусматриваются.

Дисциплины, для которых данная дисциплина является предшествующей:

- «Международный менеджмент»;
- «Управление международной деятельностью»;
- «Управление персоналом в таможенном деле»
- «Стратегический менеджмент в таможенном деле».

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-1	Способен применять знания в сфере экономики и управления, анализировать потенциал и тенденции развития российской и мировой экономик для решения практических и (или) исследовательских задач в профессиональной деятельности	ОПК-1.1	Формулирует задачи и предлагает варианты управленческих решений на основе результатов анализа российской и мировой экономик	Знать: – теоретические основы экономики и управления; Уметь: – применять теоретические знания для решения практических задач и принятия управленческих решений на основе анализа имеющейся информации; Владеть: – навыками принятия управленческих решений на основе анализа имеющейся информации.
		ОПК-1.2	Выбирает и применяет экономические методы решения практических задач с учетом специфики профессиональной	Знать: – экономические методы решения практических задач; Уметь: – выбирать и применять экономические методы решения практических задач с учетом специфики профессиональной деятельности; Владеть:

			деятельности	– навыками применения экономических методов решения практических задач с учетом специфики профессиональной деятельности.
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности	ОПК-3.1	Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на оперативном и стратегическом уровнях	Знать: – основы теории управления; Уметь: – разрабатывать варианты организационно-управленческих решений на различных уровнях; Владеть: – навыками разработки вариантов организационно-управленческих решений на разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на оперативном и стратегическом уровнях.
		ОПК-3.2	Применять методический инструментарий традиционных и инновационных концепций управления	Знать: – методический инструментарий теории управления; Уметь: – применять методический инструментарий теории управления для решения практических задач; Владеть: – навыками применения методического инструментария теории управления для решения практических задач.

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 3/108.**

**Форма промежуточной аттестации: зачет**

**13. Трудоемкость по видам учебной работы**

Вид учебной работы		Трудоемкость			
		Всего	По семестрам		
			2 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия		72	72		
в том числе:	лекции	18	18		
	практические	54	54		
	лабораторные	–	–		
Самостоятельная работа		36	36		
в том числе: курсовая работа (проект)		–	–		
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)		–	–		
Итого:		108	108		

**13.1. Содержание дисциплины**

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<b>1. Лекции</b>		
1.1	Введение в дисциплину. Менеджмент как вид деятельности и система управления. Понятийный аппарат	Природа, сущность и содержание менеджмента. Различные аспекты менеджмента. Роль и место в бизнесе. Понятия «Управление» и «Менеджмент». Процесс и структура управления. Понятие о функциях менеджмента. Природа и состав функций. Единство функций и задач аппарата управления в организации. Место менеджмента в системе наук.
1.2	Эволюция менеджмента в прошлом и настоящем	Стадии развития взглядов на управление. Национальные модели менеджмента: американская, японская, европейская, российская. Различия и изменения в управлении человеческими ресурсами.

1.3	Системно-ситуационный подход в менеджменте	Понятие, сущность и свойства системы. Классификация систем. Характеристики социально-экономических систем. Системный подход и основные принципы кибернетики. Системно-ситуационный подход в менеджменте.
1.4	Современные требования к менеджменту. Новая парадигма управления	Особенности современного бизнеса. Интеграционные процессы в менеджменте. Перспективные направления развития управленческой мысли. Становление новой парадигмы управления и ее особенности в российских условиях. Человеческий фактор, специфика человеческих ресурсов и их учет в современном менеджменте
1.5	Цели и стратегия в системе управления (стратегический менеджмент)	Цели организации. Сущность и природа целей. Структура целей различных уровней. Подходы к установлению целей. Миссия организации. Дерево целей. Основы стратификации целей. Управление по целям. Сущность и особенности стратегического управления. Содержание системы стратегического управления и виды стратегий. Цикл стратегического управления. Инструменты и методы стратегического управления.
1.6	Информационные технологии управления. Документационное обеспечение управления	Информация в менеджменте: качественные и количественные характеристики, классификация. Понятие об информационных системах (ИС) и информационных технологиях (ИТ). Основные этапы и современные тенденции развития информационных технологий в менеджменте. Документационное обеспечение управления.
1.7	Разработка и принятие управленческих решений в менеджменте	Сущность и особенности управленческих решений (УР). Классификация решений. Требования к качеству УР. Процесс рационального решения проблем, факторы влияния на него. Подходы и методы разработки, выбора альтернатив при принятии решений. Моделирование. Методологические основы построения моделей. Типы моделей.
1.8	Регулирование и контроль в системе менеджмента	Роль и механизм регулирования. Назначение, формы и границы контроля в системе управления. Природа и цель контроля. Меры, области, время и факторы контроля. Типы контроля. Стандарты в процессе контроля.
1.9	Организационные аспекты менеджмента. Организация и управление	Логика и сущность функции «организации». Субъект и объект управления. Типологии современных организаций, их классификационные признаки и характеристика.
1.10	Организационные структуры управления	Понятие и основные типы организационных структур управления (ОСУ): традиционные, дивизиональные, программно-целевые, матричные, их эволюция и сравнительные характеристики. Тенденции совершенствования организационных структур в современном менеджменте.
1.11	Анализ и проектирование ОСУ	Анализ ОСУ: система показателей, характеризующих ОСУ, критерии рациональности. Методы анализа рациональности: матрица функций, анализ информационных связей и т.д. Проектирование ОСУ как поиск эффективного сочетания организационных переменных. Методы и этапы проектирования ОСУ.
1.12	Проблемы лидерства и власти. Компетенции современного менеджера	Понятие власти в менеджменте. Власть и влияние. Организационные и личностные основы власти. Организационные отношения субординации и координации. Механизмы использования власти и влияния в организации. Силь руководства: способы воздействия на подчиненных. Сравнительные характеристики различных стилей управления. Сущность и содержание понятия лидерства. Различные подходы к исследованию лидерства. Делегирование полномочий: возможность, преимущества и трудности. Основы эффективного делегирования. Структура личности руководителя: личностно-деловые,

		профессиональные, интеллектуальные и психофизиологические качества. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.
1.13	Особенности организации управленческого труда. Научная организация труда	Анализ организации труда в менеджменте. Исследование управленческих операций, определение трудоемкости работ, анализ использования рабочего времени. Особенности анализа и основы проектирования организации труда руководителей. Нормирование и регламентация труда. Научная организация труда. Тайм-менеджмент. Особенности проведения социологических исследований для выявления и решения проблем управления. Методы проведения социологических исследований
1.14	Методы и механизмы управления. Мотивация в менеджменте	Сущность и общая характеристика процесса мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Структура, основные виды, функции и система мотивации в менеджменте. Экономические, административные, организационные, социально-психологические методы в менеджменте. Механизм управления.
1.15	Коммуникации в менеджменте	Понятие и сущность коммуникаций в системе менеджмента. Основные элементы процесса коммуникации. Коммуникации и информация. Характеристики коммуникационных стилей
1.16	Социальные группы (динамика, управление)	Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Причины объединения людей в группы. Групповые нормы и солидарность. Структура групп. Социальный контроль в группах. Групповая динамика. Управление групповой деятельностью и личностью в группе. Факторы, влияющие на эффективность деятельности групп
1.17	Конфликты в организации	Природа организационных конфликтов. Уровни и типы конфликтов в менеджменте. Последствия конфликтов. Управление конфликтами как функция руководства. Пути разрешения конфликтных ситуаций. Структурные методы управления конфликтами
1.18	Организационная культура	Понятие, сущность и архитектура организационной культуры. Краткая характеристика основных культуuroобразующих уровней и элементов. Функции оргкультуры. Базовые характеристики и факторы формирования организационной культуры. Методические и прикладные основы управления культурой предприятия
1.19	Управление организационными изменениями	Понятие и виды организационных изменений. Модели управления изменениями. Методы преодоления сопротивления переменам. Становление концепции организационного развития
1.20	Деловая этика и корпоративная социальная ответственность (КСО)	Понятие и эволюция взглядов на деловую этику. Различные этические концепции поведения компании. Критерии принятия этически сложных решений. Виды ответственности в бизнесе и понятие корпоративной социальной ответственности. Грани и основные подходы к социальной ответственности бизнеса. Этика и социальная ответственность в менеджменте.
1.21	Участие работников в управлении. Достойный труд. Социальное партнерство	Возможность и необходимость привлечения работников всех уровней к выполнению управленческих функций. Участие персонала в собственности, прибыли, управлении. Сущность и содержание партисипативного управления. Социальное партнерство. Уровни партнерских соглашений. Сущность концепции достойного труда
1.22	Эффективность менеджмента. Факторы и тенденции эффективности управления	Эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры. Экономические и социальные аспекты эффективности. Факторы, определяющие эффективность управления. Различные подходы к оценке эффективности

## 2. Практические занятия

2.1	Введение в дисциплину. Менеджмент как вид деятельности и система управления. Понятийный аппарат	Природа, сущность и содержание менеджмента. Различные аспекты менеджмента. Роль и место в бизнесе. Понятия «Управление» и «Менеджмент». Процесс и структура управления. Понятие о функциях менеджмента. Природа и состав функций. Единство функций и задач аппарата управления в организации. Менеджмент как профессия. Роли менеджера в организации. Уровни иерархии менеджмента. Место менеджмента в системе наук.
2.2	Эволюция менеджмента в прошлом и настоящем	Стадии развития взглядов на управление. Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Дж. Форрестер, Д. Мидоуз, И. Ансофф, П. Дракер и др. Российский вклад в историю менеджмента. Национальные модели менеджмента: американская, японская, европейская, российская. Трудовая этика в разных странах. Различия и изменения в управлении человеческими ресурсами. Особенности национальных бизнес-культур и стилей поведения менеджеров. Глобализация рынка и взаимообогащение управленческой практики.
2.3	Системно-ситуационный подход в менеджменте	Понятие, сущность и свойства системы. Классификация систем. Характеристики социально-экономических систем. Системный подход и основные принципы кибернетики. Системно-ситуационный подход в менеджменте.
2.4	Современные требования к менеджменту. Новая парадигма управления	Особенности современного бизнеса: индивидуализация и динамизм человеческого поведения, новые технологии, глобализация предложения и спроса. Интеграционные процессы в менеджменте. Перспективные направления развития управленческой мысли: подход с точки зрения «человеческих отношений», теория Z и др. Становление новой парадигмы управления и ее особенности в российских условиях. Человеческий фактор, специфика человеческих ресурсов и их учет в современном менеджменте.
2.5	Цели и стратегия в системе управления (стратегический менеджмент)	Цели организации. Сущность и природа целей. Структура целей различных уровней. Подходы к установлению целей. Миссия организации. Дерево целей. Основы стратификации целей. Управление по целям. Сущность и особенности стратегического управления. Исторические этапы его развития. Содержание системы стратегического управления и виды стратегий. Цикл стратегического управления: анализ внешнего и внутреннего окружения, формулирование стратегических целей, определение критериев и выбор возможных альтернатив стратегий, разработка стратегических и текущих планов. Инструменты и методы стратегического управления: SWOT-анализ, PEST-анализ, «дерево целей», матрицы БКГ, Томпсона и Стрикленда и др. Проблемы реализации стратегий.
2.6	Информационные технологии управления. Документационное обеспечение управления	Информация в менеджменте: качественные и количественные характеристики, классификация. Понятие об информационных системах (ИС) и информационных технологиях (ИТ). Основные этапы и современные тенденции развития информационных технологий в менеджменте. Влияние новых информационных технологий на модернизацию системы управления. Управление информационными ресурсами. Документационное обеспечение менеджмента. Анализ и проектирование документов и управления. Основы делопроизводства.
2.7	Разработка и принятие управленческих решений в менеджменте	Сущность и особенности управленческих решений (УР). Классификация решений. Требования к качеству УР. Процесс рационального решения проблем, факторы влияния на него. Подходы и методы разработки, выбора

		альтернатив при принятии решений. Моделирование. Методологические основы построения моделей. Типы моделей. Системная методология в применении к решению проблем в менеджменте: основы системной диагностики, методология «мягких» систем. Креативные методы принятия решений: методы «мозгового штурма», синектики и др. Организация выполнения решения и контроль за их реализацией.
2.8	Регулирование и контроль в системе менеджмента	Роль и механизм регулирования. Назначение, формы и границы контроля в системе менеджмента. Природа и цель контроля. Меры, области, время и факторы контроля. Типы контроля. Стандарты в процессе контроля. Характеристики эффективной системы контроля. Социально-психологические аспекты контроля. Уклонение работников от контроля, способы его преодоления.
2.9	Организационные аспекты менеджмента. Организация и управление	Логика и сущность функции «организации». Субъект и объект управления. «Контур» менеджмента. Обратная связь. Типологии современных организаций, их классификационные признаки и характеристика. Механистические и органические организации. Традиционные, дивизиональные и матричные. Корпоративные и индивидуалистские организации. Новое в типах организации (адхократическая, предпринимательская, многомерная и др.). Человек в организации как субъект и объект управления.
2.10	Организационные структуры управления	Понятие и основные типы организационных структур управления (ОСУ): традиционные, дивизиональные, программно-целевые, матричные, их эволюция и сравнительные характеристики. Распределение функций и полномочий, департаментализация и координация. Организационная иерархия и делегирование полномочий. Децентрализация управления. Тенденции совершенствования организационных структур в современном менеджменте: гибкость ОСУ, увеличение разнообразия, подход к «плоским» структурам, повышение адаптивности, различные комбинации структурных элементов в организации и т.д. Бригадные, венчурные, инновационные, сетевые структуры. Направления реструктурирования предприятий и структур управления ими в российской экономике.
2.11	Анализ и проектирование ОСУ	Анализ ОСУ: система показателей, характеризующих ОСУ, критерии рациональности. Методы анализа рациональности: матрица функций, анализ информационных связей и т.д. Проектирование ОСУ как поиск эффективного сочетания организационных переменных. Индивидуальное и типовое проектирование. Ситуационный подход в проектировании. Основные параметры организационного проектирования и влияющие на них факторы. Методы проектирования: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей, нормативный метод, расчетно-аналитический метод, методы организационного моделирования. Этапы проектирования. Количественные методы расчета основных параметров ОСУ. Оформление организационного проекта. Положения о подразделениях, должностные инструкции.
2.12	Проблемы лидерства и власти. Компетенции современного менеджера	Понятие власти в менеджменте. Власть и влияние. Организационные и личностные основы власти. Организационные отношения субординации и координации. Механизмы использования власти и влияния в организации. Стиль руководства: способы воздействия на подчиненных. Сравнительные характеристики различных стилей управления. Сущность и содержание понятия лидерства. Различные

		<p>подходы к исследованию лидерства: теория лидерских качеств (Р. Стогдилл, Р. Манн, У. Беннис), концепции лидерского поведения (К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон), теории ситуационного лидерства (Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшард, Р. Хаус, Т. Митчелл, А. Яго), концепции атрибутивного лидерства.</p> <p>Делегирование полномочий: возможность, преимущества и трудности. Основы эффективного делегирования.</p> <p>Полномочия и ответственность.</p> <p>Структура личности руководителя: личностно-деловые, профессиональные, интеллектуальные и психофизиологические качества. Требования к профессиональной компетенции менеджеров. Основные черты и характеристики, присущие современному руководителю. Факторы формирования и изменения личности менеджера. Имидж менеджера. Деловой этикет. Проблемы «неэффективных» руководителей. Самопознание и управление собственным развитием в деятельности менеджера. Карьера менеджера.</p>
2.13	<p>Особенности организации управленческого труда.</p> <p>Научная организация труда</p>	<p>Анализ организации труда в менеджменте. Исследование управленческих операций, определение трудоемкости работ, анализ использования рабочего времени.</p> <p>Особенности анализа и основы проектирования организации труда руководителей. Нормирование и регламентация труда. Научная организация труда.</p> <p>Организация и проведение совещаний, переговоров, презентаций. Современный офис. Тайм-менеджмент, управление временем руководителя. Особенности проведения социологических исследований для выявления и решения проблем управления. Методы проведения социологических исследований.</p>
2.14	<p>Методы и механизмы управления. Мотивация в менеджменте</p>	<p>Сущность и общая характеристика процесса мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их использование в формировании системы управления организацией. Структура, основные виды, функции и система мотивации в менеджменте.</p> <p>Экономические, административные, организационные, социально-психологические методы в менеджменте: содержание, взаимосвязи и современная динамика развития. Механизм управления.</p>
2.15	<p>Коммуникации в менеджменте</p>	<p>Понятие и сущность коммуникаций в системе менеджмента. Основные элементы процесса коммуникации. Коммуникации и информация. Межличностные и организационные коммуникации. Основные барьеры, препятствующие эффективной коммуникации. Пути их выявления и устранения. Характеристики коммуникационных стилей.</p>
2.16	<p>Социальные группы (динамика, управление)</p>	<p>Сущность социальных систем. Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Причины объединения людей в группы. Групповые нормы и солидарность. Структура групп. Социальный контроль в группах. Модель Дж. Хоманса. Групповая динамика. Управление групповой деятельностью и личностью в группе. Факторы, влияющие на эффективность деятельности групп. Формирование эффективных рабочих команд. Особенности построения и функционирования команд менеджеров. Динамика взаимоотношений между группами в организации.</p>
2.17	<p>Конфликты в организации</p>	<p>Природа организационных конфликтов. Уровни и типы конфликтов в менеджменте. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Управление конфликтами как функция руководства. Пути разрешения конфликтных ситуаций. Структурные методы управления конфликтами. Роль руководителя в управлении конфликтами.</p>



2.18	Организационная культура	Понятие, сущность и архитектура организационной культуры. Краткая характеристика основных культуuroобразующих уровней и элементов. Функции оргкультуры. Базовые характеристики и факторы формирования организационной культуры. Методические и прикладные основы управления культурой предприятия. Основные культурно-этические типы руководителей и компаний (модель управленческого «аквариума»), их краткая характеристика и применимость на практике. Проблемы «культуризации» современных российских компаний и пути их решения.
2.19	Управление организационными изменениями	Понятие и виды организационных изменений. Модели управления изменениями. Методы преодоления сопротивления переменам. Становление концепции организационного развития, ее содержательные характеристики и практическое применение в деятельности организаций.
2.20	Деловая этика и корпоративная социальная ответственность (КСО)	Понятие и эволюция взглядов на деловую этику. Различные этические концепции поведения компании (деловой эгоизм, альтруизм и др.). Критерии принятия этически сложных решений. Виды ответственности в бизнесе и понятие корпоративной социальной ответственности. Грани и основные подходы к социальной ответственности бизнеса. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности. Понятие стейкхолдеров. Этика и социальная ответственность в менеджменте. Международные этические стандарты и этический аудит. Корпоративные кодексы за рубежом и в России. Социальная хартия российского бизнеса.
2.21	Участие работников в управлении. Достойный труд. Социальное партнерство	Возможность и необходимость привлечения работников всех уровней к выполнению управленческих функций. Участие персонала в собственности, прибыли, управлении. Сущность и содержание партисипативного управления. Социальное партнерство. Уровни партнерских соглашений. Генеральные, территориальные, отраслевые соглашения. Коллективный договор. Роль профсоюзов и союзов работодателей. Руководитель как системный и интегратор процессов самоорганизации и самоуправления в трудовом коллективе. Сущность концепции достойного труда.
2.22	Эффективность менеджмента. Факторы и тенденции эффективности менеджмента	Эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры. Экономические и социальные аспекты эффективности. Факторы, определяющие эффективность управления. Различные подходы к оценке эффективности: модели внутренних процессов, рациональных целей, человеческих отношений, открытых систем. Ресурсный, целевой, «рыночный», социальный подходы и их характеристики. Пути повышения эффективности управления современным российским бизнесом. Модернизация и ее горизонты. Эффективность менеджмента в таможенном деле.
<b>3. Лабораторные работы</b>		
нет		

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Введение в дисциплину. Менеджмент как вид деятельности и система управления. Понятийный аппарат	0,5	2	–	1	3,5
2	Эволюция менеджмента в прошлом и настоящем	0,5	2	–	2	4,5
3	Системно-ситуационный подход в менеджменте	1	2	–	2	5
4	Современные требования к менеджменту. Новая парадигма управления	1	2	–	2	5
5	Цели и стратегия в системе управления (стратегический менеджмент)	1	4	–	2	7
6	Информационные технологии управления. Документационное обеспечение управления	0,5	2	–	1	3,5
7	Разработка и принятие управленческих решений в менеджменте	0,5	4	–	2	6,5
8	Регулирование и контроль в системе менеджмента	0,5	2	–	1	3,5
9	Организационные аспекты менеджмента. Организация и управление	0,5	2	–	1	3,5
10	Организационные структуры управления	1	2	–	2	5
11	Анализ и проектирование ОСУ	1	2	–	1	4
12	Проблемы лидерства и власти. Компетенции современного менеджера	1	2	–	2	5
13	Особенности организации управленческого труда. Научная организация труда	1	4	–	2	7
14	Методы и механизмы управления. Мотивация в менеджменте	1	4	–	2	7
15	Коммуникации в менеджменте	0,5	2	–	2	4,5
16	Социальные группы (динамика, управление)	0,5	2	–	1	3,5
17	Конфликты в организации	1	2	–	2	5
18	Организационная культура	1	2	–	2	5
19	Управление организационными изменениями	1	2	–	1	4
20	Деловая этика и корпоративная социальная ответственность (КСО)	1	2	–	1	4
21	Участие работников в управлении. Достойный труд. Социальное партнерство	1	2	–	2	5
22	Эффективность менеджмента. Факторы и тенденции эффективности управления	1	4	–	2	7
	Итого:	18	54	–	36	108

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

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, тестирование, выполнение заданий (кейсов), а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

*Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.*

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

*Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.*

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе практического занятия обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одноклассников.

Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Не допускается также и распределение вопросов к занятию среди обучающихся группы, в результате которого отдельный обучающийся является не готовым к конструктивному обсуждению «не своего» вопроса. Все вопросы к семинару должны быть проработаны каждым обучающимся.

*Методические рекомендации по выполнению заданий*

В период освоения дисциплины обучающийся проходит тестирование, а также выполняет различные практические задания (кейсы), позволяющие оценить степень проработанности изученного материала и умение найти ответы на поставленные вопросы. Ответы на поставленные вопросы необходимо давать в письменном виде со

ссылками на соответствующие источники информации.

### *Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы*

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Содержание самостоятельной работы определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах.

## **15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины**

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 с.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
2	Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. — 441 с. : табл., ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=491959">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=491959</a> (дата обращения: 09.07.2022).
3	Алексеева Т.В. Документационное обеспечение управления: учеб. пособие / Т.В. Алексеева. — М.: Московская финансово-промышленная академия, 2010. — 220 с.
4	Барнагян, В. С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В. С. Барнагян, С. Н. Гончарова ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). — Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. — 220 с. : табл., схем., граф. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184</a> (дата обращения: 09.07.2022).
5	Белова, Е. О. Тайм-менеджмент : учебное пособие / Е. О. Белова. — Краснодар : КубГТУ, 2019. — 319 с. — URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/151188">https://e.lanbook.com/book/151188</a> (дата обращения: 04.07.2021)
6	Веснин В.Р. Менеджмент : учеб. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. — 504 с.
7	Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 510 с. : табл., схемы — (Золотой фонд российских учебников). — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684936">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684936</a> (дата обращения: 09.07.2022)
8	Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд. 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. — 250 с.
9	Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).
10	Исакова, А. И. Информационный менеджмент : учебное пособие / А. И. Исакова ; Томский Государственный университет систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР). — Томск : ТУСУР, 2016. — 177 с. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480806">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480806</a> (дата обращения: 10.07.2021)
11	Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. — 336 с. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599192">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=599192</a> (дата обращения: 04.07.2021)
12	Марусева, И. В. Коммуникационный менеджмент в вопросах и ответах: (подготовка к экзамену) / И. В. Марусева. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2014. — 214 с. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=256547">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=256547</a> (дата обращения: 04.07.2021)
13	Менеджмент : учебник / М. А. Комаров, М. М. Максимцов, Л. Ф. Никулин [и др.] ; ред. М. М. Максимцов, М. А. Комаров. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити-Дана, 2017. — 344 с. : табл., схемы — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684937">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684937</a> (дата обращения: 09.07.2022).
14	Менеджмент : учебник / Т. В. Вырупаева, Л. С. Драганчук, О. Л. Егошина [и др.] ; Сибирский федеральный университет. — Красноярск : Сибирский федеральный университет (СФУ), 2016. — 380 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497293">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497293</a> (дата обращения: 09.07.2022).

15	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – 3-е изд. / Пер. с англ. – М.: ООО "И.Д. Вильямс", 2012. – 672 с.
16	Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 09.07.2022).
17	Современные проблемы менеджмента: курс лекций : учебно-методическое пособие / сост. А.А. Елаев. – Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2013. – 190 с.
18	Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2016. – 268 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
19	<a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a> – Образовательный портал «Электронный университет ВГУ»/LMS Moodle
20	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a> – Электронный каталог Научной библиотеки Воронежского государственного университета
21	<a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a> – Университетская библиотека Онлайн
22	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a> – Электронно-библиотечная система Лань
23	<a href="http://cyberleninka.ru">http://cyberleninka.ru</a> – КиберЛенинка: научная электронная библиотека [научные журналы полнотекстовом формате свободного доступа] : сайт. – URL:
24	<a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> – Научная электронная библиотека

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы, онлайн-курсы, ЭУМК

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Источник
1	Сапрыкина, Ю.А. С 19 Менеджмент. Сборник кейсов [Текст] : практикум / Ю.А. Сапрыкина. – Ухта: УГТУ, 2015. – 108 с.
2	Федченко А. А., Шкиренко Г.А. Экономика социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] : практикум : [для бакалавров, магистров и аспирантов экономических специальностей, слушателей Президентской программы и других программ бизнес-образования ВГУ] / А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко ; Воронеж. гос. ун-т. — Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2019. — <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-225.pdf</a> >

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Лекционные аудитории с персональным компьютерным и видеопроекционным оборудованием для презентаций с выходом в Интернет.

При реализации дисциплины проводятся обзорные лекции, практические и дискуссионные семинарские занятия, выполняются тестирования, различные задания (кейсы). Проверка выполнения заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ) через Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» <https://edu.vsu.ru/>, где также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием..

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник; помещение для самостоятельной работы: специализированная мебель, компьютеры с выходом в Internet; программное обеспечение общего назначения Microsoft Office. Специализированное программное обеспечение при изучении дисциплины не используется.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Введение в дисциплину. Менеджмент как вид деятельности и система управления. Понятийный аппарат	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Тестирование
2.	Эволюция менеджмента в прошлом и настоящем	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Тестирование Задания (кейсы)
3.	Системно-ситуационный подход в менеджменте	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
4.	Современные требования к менеджменту. Новая парадигма управления	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Тестирование Задания (кейсы)
5.	Цели и стратегия в системе управления (стратегический менеджмент)	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Тестирование Задания (кейсы)
6.	Информационные технологии управления. Документационное обеспечение управления	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
7.	Разработка и принятие управленческих решений в менеджменте	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Тестирование Задания (кейсы)
8.	Регулирование и контроль в системе менеджмента	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
9.	Организационные аспекты менеджмента. Организация и управление	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Тестирование Задания (кейсы)
10.	Организационные структуры управления	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
11.	Анализ и проектирование ОСУ	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
12.	Проблемы лидерства и власти. Компетенции современного менеджера	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
13.	Особенности организации управленческого	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1	Доклады и сообщения Тестирование Задания (кейсы)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
	труда. Научная организация труда		ОПК-3.2	
14.	Методы и механизмы управления. Мотивация в менеджменте	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Тестирование Задания (кейсы)
15.	Коммуникации в менеджменте	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
16.	Социальные группы (динамика, управление)	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
17.	Конфликты в организации	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
18.	Организационная культура	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
19.	Управление организационными изменениями	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
20.	Деловая этика и корпоративная социальная ответственность (КСО)	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
21.	Участие работников в управлении. Достойный труд. Социальное партнерство	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
22.	Эффективность менеджмента. Факторы и тенденции эффективности управления	ОПК-1 ОПК-3	ОПК-1.1 ОПК-1.2 ОПК-3.1 ОПК-3.2	Доклады и сообщения Задания (кейсы)
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				Перечень вопросов, практическое задание (кейс)

\* В графе «ФОС» в обязательном порядке перечисляются оценочные средства текущей и промежуточной аттестаций.

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### Перечень практических заданий (кейсов)

##### Задание 1. Кейс «Нестандартное решение»

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров. Аналитической

группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных. Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены. Второй предложенный вариант решения предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены. По каждому варианту были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта. В первом случае сценарий предполагал некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы. При разработке второго сценария основная ставка была сделана на так называемое нерациональное поведение потребителя. Согласно исследованиям почти в 80% случаев при покупке компьютеров потребители руководствуются нерациональными мотивами. Руководством фирмы был принят сопряженный с риском второй вариант решения проблемы. Оставшиеся на складе компьютеры были достаточно быстро проданы.

*Вопросы для работы с кейсом:*

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было принято руководством организации (интуитивное, основанное на суждениях, рациональное)?
3. Действительно ли фирма шла на риск, выбирая второй вариант решения проблемы?
4. Как вы думаете, всегда ли, когда необходимо сбыть залежалую продукцию, надо действовать именно таким образом?

### **Задание 2. Кейс «Проверяй, но доверяй»**

В компании «Бета» по производству шоколада после ухода начальника отдела технологии на его место была назначена Екатерина В., которая до этого работала ведущим специалистом. Но вообще-то кандидатов было двое: Екатерина В. и Элиза Н., которая занимала такую же должность, как и Екатерина. Обе имели одинаковый уровень знаний, умений и навыков, но вышестоящие руководители выбрали Екатерину, так как она дольше работала в организации. А у Элизы гораздо больше общий стаж работы. Через полгода стали появляться недостатки в работе Екатерины. По характеру она была очень скрупулезна и проверяла до точки все расчеты и отчеты сотрудников, так как никому не доверяла. В группе были очень квалифицированные сотрудники, которые сдавали все вовремя, и после первых проверок и работы было ясно, что они не допускают ошибок. Но даже спустя два месяца пребывания на должности Екатерина продолжала проверять отчеты опытных сотрудников и новичков и оставалась допоздна. В итоге накопилась усталость, она перестала успевать. Она не прислушивалась к коллегам и делала так, как считала нужным. Учитывая, что премиальные получали на весь отдел, а с отчетами все время запаздывали, руководство стало урезать премиальные на коллектив, а они выплачивались один раз в квартал. Екатерина отвечала на возмущение старых сотрудников тем, что она не может отдельно подавать их отчеты и отдельно результаты работы молодых сотрудников вышестоящему руководству, так как оно требует все одновременно. Поэтому задержки происходят не по ее вине, а потому что у новичков очень много ошибок, и все отчеты приходится задерживать. Следовательно, вполне справедливо, что отдел получает меньше премиальных, чем обычно.

*Вопросы и задания:*

Кто из участников, по Вашему мнению, в большей степени влияет на ситуацию?

Что можно сделать, чтобы руководство компании получало отчеты от отдела вовремя?

Дайте рекомендации Екатерине: как наладить порядок подачи и проверки работы сотрудников отдела.

### **Задание 3. Групповое творческое задание (проект)**

Проект «Создать собственную организацию». В рамках проекта описывается сфера, история и масштабы деятельности организации, ее конкуренты, корпоративная культура; разрабатываются стратегические и функциональные стратегии; организационная структура и система стимулирования.

### **Задание 4. Кейс «Ошибка в планировании»**

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У нее была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалеку от коллежа, так как была уверена, что дело пойдет хорошо. Так и случилось. Полгода



закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у нее всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусовых уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусовой заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Еще через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусовую.

*Вопросы для работы с кейсом:*

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

### **Задание 5. Кейс «Ложка дегтя»**

В некоей компании во всех отделах под предлогом финансового кризиса запрещен набор новых сотрудников. Если кто-то увольняется – на эту единицу тут же сокращается штатное расписание. В финансовой службе, помимо других служащих, есть два сотрудника, один из которых обрабатывает входящую финансовую документацию, другой – исходящую. Объем работы у обоих примерно одинаковый. Первый трудится на совесть, все успевает, и даже кажется, что у него мало работы, хотя, судя по объективной оценке количества обрабатываемых документов, это не так. Второй – не справляется со своими служебными обязанностями, просто потому, что не хочет перенапрягаться. Он пришел в компанию позже первого, незадолго до кризиса, и ему удалось получить более высокую зарплату, чем у большинства коллег (в компании нет тарифной сетки и четкого соответствия между размером вознаграждения и должностью или нормой выработки). При этом, несмотря на запрет обсуждения размеров вознаграждения со стороны руководства, все в финансовой службе знают об уровне доходов друг друга. Сотрудники компании, недовольные задержкой в обработке документов, жалуются на финансовую службу генеральному директору. Некоторое время назад о проблемах с документацией начали говорить и клиенты. Система стимулирования подразделения устроена так, что при наличии объективно справедливых жалоб на работу кого-либо из сотрудников вся служба лишается части вознаграждения. Финансовый директор попытался поручить первому сотруднику ту долю работы, которую не успевает выполнить второй, аргументируя это прямой материальной заинтересованностью в качестве труда всего подразделения. Однако трудолюбивый сотрудник отказывается работать за двоих, хотя при его квалификации он мог бы справиться с потоком документов. По его расчетам, не получив части вознаграждения из-за недоработки коллеги, он потеряет меньше, чем если бесплатно будет доделывать за него работу. Кроме того, усердного работника демотивирует мысль о том, что его нерадивый сослуживец больше получает. Постепенно этот фактор начинает отрицательно влиять и на мотивацию других сотрудников службы.

*Вопросы для работы с кейсом:*

1. Какие потребности, в соответствии с пирамидой Маслоу, стоят на первом месте для каждого из двух описываемых сотрудников?
2. Что вы можете сказать о микроклимате в данной службе?
3. Какая мотивационная теория наиболее ярко иллюстрирует поведение сотрудника с более низкой зарплатой?
4. Как обеспечить эффективную работу подразделения? Напомним, взять нового работника вместо недобросовестного не позволяет прямой запрет руководства на найм сотрудников.

Описание технологии проведения:

Развернутые ответы на задания (кейсы) необходимо представить в письменном виде со ссылками на соответствующие источники информации.

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

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

Критерии оценки:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся способен применять теоретические знания для решения практических заданий (кейсов) в области управления. Обучающийся продемонстрировал умение работать с различными источниками информации, делать теоретические и практические выводы, выдвигать свои доказательства и аргументы. Задание выполнено правильно.	Зачтено
Обучающийся не способен применять теоретические знания для решения практических заданий (кейсов) в области управления. Обучающийся не умеет работать с источниками информации. При ответе на задание допущены ошибки.	Не зачтено

### Перечень заданий для тестирования

1. Что из перечисленного является условием существования формальной организации?
  - а) наличие не менее двух человек, считающих себя частью организации;
  - б) наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;
  - в) юридическая регистрация, наличие бухгалтерии;
  - г) наличие утвержденной организационной структуры.
2. Какой из перечисленных ученых выделил управление как особый вид деятельности и определил, что деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организация, распорядительство, координация и контроль?
  - а) Ф. Тейлор;
  - б) М.-П. Фоллетт;
  - в) А. Маслоу;
  - г) А. Файоль?
3. Стратегия – это:
  - а) направление действия организации, следование которому должно привести ее к цели;
  - б) долгосрочный детализированный план развития организации;
  - в) формулировка предназначения организации.
4. Что из перечисленного позволяет сделать SWOT-анализ как метод?
  - а) провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации;
  - б) проанализировать принятую в организации стратегию;
  - в) провести анализ ресурсов, которыми располагает организация;
  - г) выбрать наименее рискованную стратегию развития организации.
5. Организационная цель — это:
  - а) сумма целей подразделений организации;
  - б) желаемое состояние отдельных характеристик организации;
  - в) то, ради чего функционирует организация;
  - г) исходный пункт для формулировки целей подразделений организации.
6. Что из перечисленного включает в себя функция администрирования?
  - а) стратегия;
  - б) контроль;
  - в) процесс;
  - г) структура.

7. Что в действительности означает участие в управлении?
- руководитель сам принимает решения;
  - руководитель определяет условия принятия решения;
  - руководитель и подчиненный вместе принимают решение;
  - подчиненный принимает решение.

8. Как, на ваш взгляд, в теории называется процесс делегирования полномочий в компании?
- дифференциация;
  - диверсификации;
  - децентрализация;
  - декомпозиция.

Описание технологии проведения:

Ответы на вопросы теста необходимо давать в письменном виде.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

Критерии оценивания:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся правильно ответил более чем на 80% вопросов теста или него ответы на все вопросы частично правильные, но неполные.	Зачтено (отлично)
Обучающийся правильно ответил на 60-80% вопросов теста.	Зачтено (хорошо)
Обучающийся правильно ответил на 40-60% вопросов теста.	Зачтено (удовлетворительно)
Обучающийся правильно ответил менее чем на 40% вопросов теста.	Зачтено (неудовлетворительно)

### Темы докладов

- Природа, сущность и содержание менеджмента. Различные аспекты менеджмента. Роль и место в бизнесе.
- Понятия «Управление» и «Менеджмент». Процесс и структура управления.
- Понятие о функциях менеджмента. Природа и состав функций. Единство функций и задач аппарата управления в организации.
- Менеджмент как профессия. Роли менеджера в организации.
- Уровни иерархии менеджмента. Место менеджмента в системе наук.
- Стадии развития взглядов на управление. (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, М.П. Фоллет, Э. Мэйо, Дж. Форрестер, Д. Мидоуз, И. Ансофф, П. Дракер и др.) – **отдельные доклады**
- Российский вклад в развитие науки об управлении.
- Национальные модели менеджмента: американская, японская, европейская, российская.
- Трудовая этика в разных странах. Различия и изменения в управлении человеческими ресурсами.
- Особенности национальных бизнес-культур и стилей поведения менеджеров.
- Глобализация рынка и взаимообогащение управленческой практики.
- Понятие, сущность и свойства системы. Классификация систем. Характеристики социально-экономических систем.
- Системный подход и основные принципы кибернетики.
- Системный и ситуационный подходы в менеджменте.
- Особенности современного бизнеса: индивидуализация и динамизм человеческого поведения, новые технологии, глобализация предложения и спроса.
- Интеграционные процессы в менеджменте.
- Перспективные направления развития управленческой мысли: подход с точки зрения «человеческих отношений», теория Z и др.
- Становление новой парадигмы управления и ее особенности в российских условиях.

19. Человеческий фактор, специфика человеческих ресурсов и их учет в современном менеджменте.
20. Цели организации. Сущность и природа целей. Структура целей различных уровней. Подходы к установлению целей.
21. Миссия организации. Дерево целей. Основы стратификации целей. Управление по целям.
22. Сущность и особенности стратегического управления. Исторические этапы его развития.
23. Содержание системы стратегического управления и виды стратегий.
24. Цикл стратегического управления: анализ внешнего и внутреннего окружения, формулирование стратегических целей, определение критериев и выбор возможных альтернатив стратегий, разработка стратегических и текущих планов.
25. Инструменты и методы стратегического управления: SWOT-анализ, PEST-анализ, «дерево целей», матрицы БКГ, Томпсона и Стрикленда и др.
26. Проблемы реализации стратегий.
27. Информация в менеджменте: качественные и количественные характеристики, классификация. Понятие об информационных системах (ИС) и информационных технологиях (ИТ).
28. Основные этапы и современные тенденции развития информационных технологий в менеджменте. Влияние новых информационных технологий на модернизацию системы управления.
29. Управление информационными ресурсами.
30. Документационное обеспечение менеджмента. Анализ и проектирование документов и управления.
31. Основы делопроизводства.
32. Сущность и особенности управленческих решений (УР). Классификация решений. Требования к качеству УР.
33. Процесс рационального решения проблем, факторы влияния на него.
34. Подходы и методы разработки, выбора альтернатив при принятии решений.
35. Моделирование. Методологические основы построения моделей. Типы моделей.
36. Системная методология в применении к решению проблем в менеджменте: основы системной диагностики, методология «мягких» систем.
37. Креативные методы принятия решений: методы «мозгового штурма», синектики и др.
38. Организация выполнения решения и контроль за их реализацией.
39. Роль и механизм регулирования. Назначение, формы и границы контроля в системе менеджмента. Природа и цель контроля.
40. Меры, области, время и факторы контроля. Типы контроля. Стандарты в процессе контроля.
41. Характеристики эффективной системы контроля. Социально-психологические аспекты контроля.
42. Уклонение работников от контроля, способы его преодоления.
43. Логика и сущность функции «организации». Субъект и объект управления. «Контур» менеджмента. Обратная связь.
44. Типологии современных организаций, их классификационные признаки и характеристика. Механистические и органические организации. Традиционные, дивизиональные и матричные. Корпоративные и индивидуалистские организации.
45. Новое в типах организации (адхократическая, предпринимательская, многомерная и др.). Человек в организации как субъект и объект управления.
46. Понятие и основные типы организационных структур управления (ОСУ): традиционные, дивизиональные, программно-целевые, матричные, их эволюция и сравнительные характеристики.
47. Распределение функций и полномочий, департаментализация и координация. Организационная иерархия и делегирование полномочий. Децентрализация управления.
48. Тенденции совершенствования организационных структур в современном менеджменте: гибкость ОСУ, увеличение разнообразия, подход к «плоским» структурам, повышение адаптивности, различные комбинации структурных элементов в организации и т.д. Бригадные, венчурные, инновационные, сетевые структуры.
49. Направления реструктурирования предприятий и структур управления ими в российской экономике.

50. Анализ ОСУ: система показателей, характеризующих ОСУ, критерии рациональности. Методы анализа рациональности: матрица функций, анализ информационных связей и т.д.
51. Проектирование ОСУ как поиск эффективного сочетания организационных переменных. Индивидуальное и типовое проектирование. Ситуационный подход в проектировании.
52. Основные параметры организационного проектирования и влияющие на них факторы. Методы проектирования: метод аналогий, экспертный метод, метод структуризации целей, нормативный метод, расчетно-аналитический метод, методы организационного моделирования.
53. Этапы проектирования. Количественные методы расчета основных параметров ОСУ.
54. Оформление организационного проекта. Положения о подразделениях, должностные инструкции.
55. Понятие власти в менеджменте. Власть и влияние. Организационные и личностные основы власти. Организационные отношения субординации и координации.
56. Механизмы использования власти и влияния в организации. Стиль руководства: способы воздействия на подчиненных. Сравнительные характеристики различных стилей управления.
57. Сущность и содержание понятия лидерства.
58. Различные подходы к исследованию лидерства: теория лидерских качеств (Р. Стогдилл, Р. Манн, У. Беннис), концепции лидерского поведения (К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моутон), теории ситуационного лидерства (Ф. Фидлер, П. Херси, К. Бланшард, Р. Хаус, Т. Митчелл, А. Яго), концепции атрибутивного лидерства.
59. Делегирование полномочий: возможность, преимущества и трудности. Основы эффективного делегирования. Полномочия и ответственность.
60. Структура личности руководителя: личностно-деловые, профессиональные, интеллектуальные и психофизиологические качества.
61. Требования к профессиональной компетенции менеджеров. Основные черты и характеристики, присущие современному руководителю.
62. Факторы формирования и изменения личности менеджера. Имидж менеджера.
63. Деловой этикет. Проблемы «неэффективных» руководителей. Самопознание и управление собственным развитием в деятельности менеджера. Карьера менеджера.
64. Анализ организации труда в менеджменте. Исследование управленческих операций.
65. Определение трудоемкости работ. Нормирование и регламентация труда.
66. Анализ использования рабочего времени. Фотография рабочего времени и хронометраж.
67. Особенности анализа и основы проектирования организации труда руководителей.
68. Научная организация труда.
69. Организация и проведение совещаний, переговоров, презентаций.
70. Современный офис.
71. Тайм-менеджмент, управление временем руководителя.
72. Особенности проведения социологических исследований для выявления и решения проблем управления.
73. Методы проведения социологических исследований.
74. Сущность и общая характеристика процесса мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации, их использование в формировании системы управления организацией.
75. Структура, основные виды, функции и система мотивации в менеджменте.
76. Экономические, административные, организационные, социально-психологические методы в менеджменте: содержание, взаимосвязи и современная динамика развития. Механизм управления.
77. Понятие и сущность коммуникаций в системе менеджмента. Основные элементы процесса коммуникации. Коммуникации и информация.
78. Межличностные и организационные коммуникации. Основные барьеры, препятствующие эффективной коммуникации. Пути их выявления и устранения. Характеристики коммуникационных стилей.
79. Сущность социальных систем. Закономерности формирования социальных групп. Формальные и неформальные группы. Причины объединения людей в группы.
80. Групповые нормы и солидарность. Структура групп. Социальный контроль в группах. Модель Дж. Хоманса.

81. Групповая динамика. Управление групповой деятельностью и личностью в группе. Факторы, влияющие на эффективность деятельности групп.
82. Формирование эффективных рабочих команд. Особенности построения и функционирования команд менеджеров.
83. Динамика взаимоотношений между группами в организации.
84. Природа организационных конфликтов. Уровни и типы конфликтов в менеджменте.
85. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Управление конфликтами как функция руководства.
86. Пути разрешения конфликтных ситуаций. Структурные методы управления конфликтами. Роль руководителя в управлении конфликтами.
87. Понятие, сущность и архитектура организационной культуры. Краткая характеристика основных культуuroобразующих уровней и элементов.
88. Функции оргкультуры. Базовые характеристики и факторы формирования организационной культуры. Методические и прикладные основы управления культурой предприятия.
89. Основные культурно-этические типы руководителей и компаний (модель управленческого «аквариума»), их краткая характеристика и применимость на практике. Проблемы «культуризации» современных российских компаний и пути их решения.
90. Понятие и виды организационных изменений. Модели управления изменениями. Методы преодоления сопротивления переменам.
91. Становление концепции организационного развития, ее содержательные характеристики и практическое применение в деятельности организаций.
92. Понятие и эволюция взглядов на деловую этику. Различные этические концепции поведения компании (деловой эгоизм, альтруизм и др.). Критерии принятия этически сложных решений.
93. Виды ответственности в бизнесе и понятие корпоративной социальной ответственности (КСО).
94. Грани и основные подходы к социальной ответственности бизнеса. Аргументы «за» и «против» социальной ответственности.
95. Понятие стейкхолдеров. Этика и социальная ответственность в менеджменте.
96. Международные этические стандарты и этический аудит. Корпоративные кодексы за рубежом и в России. Социальная хартия российского бизнеса.
97. Возможность и необходимость привлечения работников всех уровней к выполнению управленческих функций. Участие персонала в собственности, прибыли, управлении.
98. Сущность и содержание партисипативного управления.
99. Социальное партнерство.
100. Уровни партнерских соглашений. Генеральные, территориальные, отраслевые соглашения. Коллективный договор.
101. Роль профсоюзов и союзов работодателей. Руководитель как системный и интегратор процессов самоорганизации и самоуправления в трудовом коллективе.
102. Сущность концепции достойного труда.
103. Эффективность менеджмента: внутренние и внешние параметры. Экономические и социальные аспекты эффективности.
104. Факторы, определяющие эффективность управления. Различные подходы к оценке эффективности: модели внутренних процессов, рациональных целей, человеческих отношений, открытых систем. Ресурсный, целевой, «рыночный», социальные подходы и их характеристики.
105. Пути повышения эффективности управления современным российским бизнесом. Модернизация и ее горизонты.
106. Эффективность менеджмента в таможенном деле.

Описание технологии проведения:

Заслушивается заранее подготовленный доклад. Не допускается выступление по первоисточнику – необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Обучающиеся задают вопросы докладчику по окончании доклада (по его теме), докладчик вправе задавать группе встречные вопросы. Дискуссия приветствуется.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

Критерии оценки:

Количество подготовленных докладов суммируется у каждого обучающегося в конце семестра. Более 5 качественно подготовленных докладов дают преимущество обучающемуся на промежуточной аттестации.

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

1. Перечня вопросов к зачету.
2. Разбора практической ситуации (кейса).

### 1 Перечень вопросов к зачету:

1. Менеджмент: вид деятельности и система управления. Менеджмент как профессия. Роли менеджера в организации (по Минцбергу).
2. Процесс и структура управления. Функции менеджмента.
3. Специфика человеческих ресурсов как объекта управления. Человеческий фактор и его учет в современном менеджменте.
4. Эволюция менеджмента. Российский вклад в теорию управления.
5. Национальные модели менеджмента.
6. Системный и ситуационный подходы в управлении.
7. Становление новой парадигмы управления и ее особенности в российских условиях.
8. Цели и стратегия в системе менеджмента (стратегический менеджмент). Инструменты и методы стратегического управления.
9. Информация в менеджменте. Информационные технологии управления.
10. Документационное обеспечение управления. Основы делопроизводства.
11. Сущность и особенности управленческих решений (УР). Классификация решений. Требования к качеству УР.
12. Алгоритм рационального решения проблем. Основные этапы и их характеристика. Организация выполнения решения и контроль за их реализацией.
13. Методы принятия решений в менеджменте (классификация и характеристики).
14. Моделирование в менеджменте. Методологические основы построения моделей. Основные типы моделей и их характеристика.
15. Регулирование и контроль в системе менеджмента.
16. Организация как функция менеджмента. Субъект и объект управления. «Контур» менеджмента. Обратная связь.
17. Типологии современных организаций, их классификационные признаки и характеристика. Новое в типах организации.
18. Понятие и основные типы организационных структур управления (ОСУ): их эволюция и сравнительные характеристики.
19. Основные тенденции совершенствования организационных структур в современном менеджменте.
20. Анализ и проектирование ОСУ.
21. Понятие власти в менеджменте. Власть и влияние. Организационные и личностные основы власти.
22. Стиль руководства: способы воздействия на подчиненных. Сравнительные характеристики различных стилей управления.
23. Сущность и содержание понятия лидерства. Различные подходы к исследованию лидерства.
24. Делегирование полномочий. Основы эффективного делегирования.
25. Структура личности руководителя: личностно-деловые, профессиональные, интеллектуальные и психофизиологические качества. Требования к профессиональной компетенции менеджеров
26. Имидж менеджера. Деловой этикет. Карьера менеджера.
27. Особенности организации управленческого труда.

28. Научная организация труда.
  29. Организация и проведение совещаний. Современный офис.
  30. Тайм-менеджмент, управление временем руководителя.
  31. Особенности проведения социологических исследований для выявления и решения проблем управления.
  32. Методы проведения социологических исследований.
  33. Сущность и общая характеристика процесса мотивации. Понятийный аппарат мотивации.
  34. Основные содержательные теории мотивации и их характеристика.
  35. Основные процессуальные теории мотивации и их характеристика.
  36. Структура, основные виды, функции и система мотивации в менеджменте.
  37. Методы (экономические, административные, организационные, социально-психологические) и механизм управления.
  38. Коммуникации в менеджменте. Основные барьеры, препятствующие эффективной коммуникации. Характеристики коммуникационных стилей.
  39. Групповая динамика. Формирование эффективных рабочих команд.
  40. Конфликты в организации: уровни, типы, последствия, пути разрешения.
  41. Управление конфликтами. Роль руководителя в управлении конфликтами.
  42. Понятие, сущность и архитектура организационной культуры.
  43. Функции оргкультуры. Базовые характеристики и факторы формирования организационной культуры.
  44. Методические и прикладные основы управления культурой предприятия.
  45. Понятие и виды организационных изменений. Модели управления изменениями.
- Организационное развитие.
46. Деловая этика и корпоративная социальная ответственность (КСО).
  47. Участие работников в управлении (партисипативный менеджмент).
  48. Социальное партнерство. Уровни партнерских соглашений.
  49. Сущность концепции достойного труда.
  50. Эффективность менеджмента. Факторы и тенденции эффективности менеджмента.
- Различные подходы к оценке эффективности.

Описание технологии проведения:

Для оценивания результатов обучения на зачете используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины),
- 2) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач,
- 3) навыки разбора практических ситуаций (кейсов) и формулировки ответов на поставленные вопросы.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания:

Критерии оценивания:

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется шкала: «зачтено», «не зачтено».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.



Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
<i>Обучающийся продемонстрировал глубокие, всесторонние, систематические знания учебного материала и владение понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач. Дает ответы на основные и дополнительные вопросы. Предлагаемый комплект заданий (ситуаций) – кейс – разобран верно, даны правильные ответы на поставленные вопросы.</i>	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Зачтено</i>
<i>Обучающийся продемонстрировал общие знания учебного материала и владение понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), не всегда умеет иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, не способен применять теоретические знания для решения практических задач. Дает ответы на основные вопросы, дополнительные вызывают затруднения. Предлагаемый комплект заданий (ситуаций) – кейс – в целом разобран верно, даны частично правильные ответы на поставленные вопросы.</i>	<i>Базовый уровень</i>	
<i>Обучающийся продемонстрировал фрагментарное, неполное знание учебного материала, частичное владение понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), не умеет иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, не способен применять теоретические знания для решения практических задач. Дает ответы только на основные вопросы. Предлагаемый комплект заданий (ситуаций) – кейс – разобран с ошибками, частично даны ответы на поставленные вопросы.</i>	<i>Пороговый уровень</i>	
<i>Обучающийся не знает учебный материал, не владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), не умеет иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, не способен применять теоретические знания для решения практических задач. Предлагаемый комплект заданий (ситуаций) – кейс – разобран с грубыми ошибками или практическое задание вообще не выполнено.</i>	<i>–</i>	<i>Не зачтено</i>

Зачет может быть выставлен по результатам текущей успеваемости обучающегося в течение семестра на основании представленных в данной рабочей программе процедур и критериев оценивания, но не ранее, чем на заключительном занятии. При несогласии обучающегося с оценкой последний вправе сдавать зачет на общих основаниях.

## **2. Практическое задание (кейс).**

### **Задание 1. Кейс «Подстава» от босса**

Большой босс присутствовал на совещании топ-менеджмента компании. Рассматривался отчёт по работе крупного подразделения, при этом был приглашён начальник этого подразделения и его замы. Докладывал заместитель по производству. Он как раз дошёл до показателей использования основных фондов одного из заводов компании, который курировало это подразделение.

Этот заместитель при подготовке совещания неоднократно пытался получить данные с завода, однако в полном объёме так и не получил их. Об этом он заблаговременно оповестил своего начальника. Но и тот не помог ему. Тогда докладчик заранее подстраховался, рассчитал эти показатели косвенным путём, и передал их своему шефу. В доклад он эти расчёты не включил. На вопрос большого босса, почему в отчёте нет этих показателей, заместитель пояснил, что от завода не получена требуемая информация. Он умолчал о том, что подключил своего

непосредственного начальника, который так ничего и не сделал. Он посчитал, что таким образом подставит своего руководителя, и надеялся, что последний сам скажет по ситуации своё слово. Но начальник благоразумно промолчал, а докладчик получил неслабый нагоняй от босса и других топ-менеджеров, приняв весь гнев на себя. Произошёл классический случай в иерархии «Большой босс – непосредственный начальник – подчинённый», когда непосредственный начальник подставляет под удар своего подчинённого.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какой принцип делегирования полномочий был нарушен?
2. Полномочия какого вида (линейные, штабные, функциональные) передаются заместителю от своего непосредственного руководителя?
3. Следовало ли докладчику поступить другим образом? Или он правильно себя повёл в создавшейся ситуации?
4. Какие выводы должен сделать на будущее заместитель по производству?

## **Задание 2. Кейс «Оплата по компетенциям»**

Компания «Любимый край» – российский лидер по производству овсяного печенья. Очередной проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчёта заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта.

Любую работу можно описать как набор компетенций – всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы – 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть – базовые, три – управленческие, и ещё выделена компетенция по проектному управлению – набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности.

Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчинённым, руководителем. В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась – например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учётом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но её сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведётся работа по их устранению.

Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства.

Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры – следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить по справедливости.

Вопросы для работы с кейсом:

1. По вашему мнению, правильное ли решение приняло руководство, изменив систему начисления заработной платы?
2. Есть ли недостатки у описанной системы оплаты труда?

3. Как вы думаете, почему было принято решение не использовать в системе оценки коллег?

4. Зачем работнику предлагается заполнить шкалу самооценки, если она не учитывается при начислении зарплаты?

5. Какая мотивационная теория объясняет возмущение людей, когда они видели, что другим начислили больше?

### **Задание 3. Кейс «Изменение системы контроля»**

В одном из отделов предприятия N в обязанности каждого сотрудника входило составление планов и отчётов по отдельным направлениям деятельности отдела. Начальник отдела работал на этом предприятии уже долгое время, но персонал периодически менялся из-за естественной текучки. Основной проблемой отдела было то, что планы и отчёты отдела постоянно запаздывали. Начальник выдавал задания сотрудникам вовремя и при этом устанавливал чёткие сроки. Выдача заданий происходила во время регулярных совещаний. Но когда подходил срок сдачи планов или отчётов, оказывалось, что задание не выполнено до конца. Причём работники все время находили для этого оправдания, на которые начальник не мог возразить. Задания доделывались в большой спешке, и отдел опять задерживал сдачу документации. Все это оканчивалось лишением премии, но даже такие жёсткие меры не имели никакого действия. После выхода старого начальника на пенсию его место заняла молодая сотрудница предприятия. С первых дней работы она проявила энтузиазм, здоровые амбиции и стала вносить свои изменения в работу отдела. Она также выдавала задания сотрудникам во время совещаний, но теперь, по прошествии половины отведённого срока, она просила предоставить предварительный отчёт о ходе работы. Первое такое требование не смог выполнить почти никто. Оказалось, работники практически никогда не приступали к работе сразу, и поэтому много времени просто бывало упущено. После нескольких устных выговоров работа отдела резко изменилась. Своевременный контроль деятельности работников позволил не только стимулировать её, но и вовремя выявлять ошибки. И даже сами сотрудники стали говорить друг другу, что такая организация работ их устраивает больше. Теперь отдел сдавал отчётность точно в срок, и все сотрудники регулярно стали получать премии.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Можно ли сказать, что после прихода новой начальницы система контроля в отделе стала более жёсткой?

2. Как вы думаете, почему, несмотря на угрозу лишения премий, сотрудники не могли сделать свою работу вовремя? И почему такое, казалось бы, незначительное взыскание, как устный выговор, возымело такое действие?

3. К какому виду контроля (предварительный, текущий, заключительный) можно отнести контроль, введённый новой начальницей?

### **Задание 4. Кейс «Нужен ли тотальный контроль?»**

Компания «Мебель-Ком» занимается разработкой дизайна и производством кухонной мебели. Компания позиционирует свои услуги, как ориентированные на индивидуальный подход к каждому заказчику. Продажи «длинные», продукт сложный и дорогой. Работают вместе специалисты-дизайнеры и менеджеры по работе с клиентами, образуя при этом своеобразные парные команды. С каждым клиентом подолгу разрабатывается дизайн кухни, оговариваются всевозможные детали. Руководитель отдела по работе с клиентами недоволен результатами продаж. В последнее время многие клиенты «исчезают» где-то посреди этапа разработки дизайна. В качестве усиления контроля им решено было применить следующий метод – на оперативках он начинает спрашивать о действиях по каждому клиенту (их достаточно много, собрания длятся по два часа). Менеджеры ведут подробный отчёт, где пишут, когда какую бумажку выслали. Ранее система отчётов состояла из перечисления работы только с ключевыми клиентами (их 30 %), уже на этапе реализации проекта.

Вопросы для работы с кейсом:

1. К чему приведёт детализация контроля – к мотивации или к демотивации?

2. Если у руководителя есть подозрение, что сотрудники недостаточно хорошо работают с клиентами, как ему создать мотивирующую к этому обстановку?

3. Какими последствиями чреват такой тотальный контроль?

### **Задание 5. Кейс «Контроль рабочего времени»**

В торговой компании «Анна» много мелких филиалов. Это розничные магазины по продаже одежды, которые территориально разбросаны, и в каждом работает всего несколько человек. Сотрудники магазинов должны непременно быть на месте с 10 часов утра до 7 часов вечера, их зарплата прямо связана с отработанным временем. В каждом магазине есть электронный журнал учёта рабочего времени, где сотрудники должны отмечаться, приходя и уходя, вводя свой пароль. Но в каждом филиале они сговариваются – кто-то один отмечает всех остальных, и так по очереди все могут приходить позже и уходить раньше положенного времени. Организационные меры не помогают, выборочные проверки тоже, поймать за руку всех невозможно.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Можно ли назвать действия сотрудников компании «Анна» поведением, ориентированным на контроль?
2. Процесс контроля состоит из трёх этапов: установление стандартов, сравнение полученных результатов со стандартами, корректирующие действия. На каком этапе система контроля дала сбой?
3. Какие решения вы можете предложить, чтобы корректно вести учёт отработанного времени и учитывать реальную эффективность сотрудников?

### **Задание 6. Кейс «Участие трудящихся в управлении»**

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли сов-местные с объединённым профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении. Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают своё дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной сталелитейной корпорации», рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединённый профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компания и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Вопросы для работы с кейсом:

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?
2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования «консультативных комитетов»?

3. Совпадали ли цели групп рабочих с общей целью организации?

Описание технологии проведения:

Развернутые ответы на задания (кейсы) необходимо представить в письменном виде.

Требования к выполнению заданий (или шкалы и критерии оценивания):

Критерии оценки:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся способен применять теоретические знания для решения практических заданий (кейсов) в области управления. Задание выполнено правильно.	Зачтено
Обучающийся не способен применять теоретические знания для решения практических заданий (кейсов) в области управления. При ответе на задание допущены ошибки.	Не зачтено

Итоговый результат освоения дисциплины (зачет/незачет) определяется суммарно за выполнение всех элементов аттестации (теоретические вопросы, практическое задание).