

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

21.04.2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.07 Основы менеджмента**

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 09.03.03 Прикладная информатика
- 2. Профиль подготовки:** Прикладная информатика в экономике
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** кафедра экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Кравец Максим Александрович, к.ф.-м.н., д.э.н., доцент
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета, 15.04.2021 протокол №4
- 8. Учебный год:** 2022/2023 **Семестр:** 3

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Целью изучения дисциплины является формирование у обучающихся научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности, приобретение обучающимися навыков выполнения основных функций менеджмента, применения методов менеджмента.

Основные задачи учебной дисциплины:

- раскрыть содержание и особенности управленческого труда;
- изучить основные концепции современного менеджмента, историю развития науки управления, основные подходы и принципы управления;
- раскрыть концепцию функций менеджмента как основу управленческой деятельности;
- изучить процессы и методы управления организацией;
- выработать умения анализировать и диагностировать конкретные ситуации, ставить цели, задачи и находить методы их решения.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** блок Б1, часть, формируемая участниками образовательных отношений.

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

Учебная дисциплина «Основы менеджмента» является предшествующей для дисциплин «Управление проектами», «Информационный менеджмент».

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (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
ПК-7	Способность участвовать в процессах управления разработкой и внедрением информационных систем	ПК-7.2	Управление заинтересованным и сторонами проекта	Знать: элементы системы управления; содержание основных функций управления  Уметь: системно мыслить в решении проблем управления; диагностировать и структурировать проблемы организации; применять на практике теоретические принципы, методы и модели менеджмента; развивать коммуникации с заинтересованными сторонами  Владеть: навыками постановки и решения проблем менеджмента с позиций системного подхода; методами реализации основных функций управления
ПК-7	Способность участвовать в процессах управления разработкой и внедрением информационных систем	ПК-7.3	Инженерно-технологическая поддержка планирования управления требованиями	Знать: методы и приемы управленческих технологий  Уметь: планировать работы, формировать варианты управленческих решений, оценивать их и выбирать лучшие  Владеть: способами количественной оценки и прогнозирования последствий управленческих решений

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

Форма промежуточной аттестации экзамен

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		3 семестр	№ семестра	...
Аудиторные занятия	50	50		
в том числе:	лекции	34	34	
	практические	16	16	
	лабораторные			
Самостоятельная работа	22	22		
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации: экзамен	36	36		
Итого:	108	108		

### 13.1. Содержание дисциплины

п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Теоретико-методологические основы управления	<p>Сущность и содержание труда менеджера. Состав и взаимосвязь основных элементов системы управления. Уровни менеджмента в организации. Роли менеджера. Основные школы управления: научная школа управления, административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих наук, школа количественных методов.</p> <p>Особенности и основные черты японской, американской и европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы управления.</p> <p>Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Планирование как функция менеджмента. Принципы планирования. Система планов организации. Понятие стратегического планирования. Миссия и цели организации и рекомендации их формулирования. Модель процесса стратегического планирования. Текущее планирование и его место в системе стратегического управления. Бизнес-планы предприятий, их обоснование и мониторинг. Организация как функция менеджмента. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Методы мотивации. Контроль как функция менеджмента. Виды, этапы контроля.</p>	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>

1.2	Технология управления (управленческий процесс)	Коммуникация как процесс. Коммуникационные барьеры. Системное представление коммуникаций в организации. Каналы и средства организационных коммуникаций, коммуникационная сеть. Сущность и виды управленческих решений. Подходы к принятию решений. Алгоритм и методы разработки управленческих решений.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>
1.3	Организация системы менеджмента	Типология организаций и организационных структур управления (ОСУ). Проектирование ОСУ: алгоритм, методы.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>
1.4	Социально-психологические аспекты управления	Понятие и содержание власти. Источники власти. Лидерство. Суть и методы руководства. Делегирование полномочий. Организация управленческого труда: современный взгляд. Социальная ответственность и этика. Понятие группы. Виды и основные характеристики групп. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы. Ограничение негативных последствий группового мышления. Понятие команды и ее основные признаки. Процесс формирования команд. Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Методы и стили управления конфликтами.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>
1.5	Эффективность менеджмента	Понятие эффективности управления. Показатели эффективности управления и подходы к их определению. Экономическая и социальная эффективность. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию и стратегическому развитию организаций. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Теоретико-методологические основы управления	Сущность и содержание труда менеджера. Состав и взаимосвязь основных элементов системы управления. Уровни менеджмента в организации. Роли менеджера. Основные школы управления: научная школа управления, административная школа, школа человеческих отношений и поведенческих наук, школа количественных методов. Особенности и основные черты японской, американской и европейской моделей менеджмента. Становление и развитие российской системы управления. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Планирование как функция менеджмента. Принципы планирования. Система планов организации. Понятие стратегического планирования. Миссия и цели организации и рекомендации их формулирования. Модель процесса стратегического планирования. Текущее планирование и его место в системе стратегического управления. Бизнес-планы предприятий, их обоснование и мониторинг. Организация как функция менеджмента.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>

		Мотивация как функция менеджмента. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Методы мотивации. Контроль как функция менеджмента. Виды, этапы контроля.	
2.2	Технология управления (управленческий процесс)	Коммуникация как процесс. Коммуникационные барьеры. Системное представление коммуникаций в организации. Каналы и средства организационных коммуникаций, коммуникационная сеть. Сущность и виды управленческих решений. Подходы к принятию решений. Алгоритм и методы разработки управленческих решений.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>
2.3	Организация системы менеджмента	Типология организаций и организационных структур управления (ОСУ). Проектирование ОСУ: алгоритм, методы.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>
2.4	Социально-психологические аспекты управления	Понятие и содержание власти. Источники власти. Лидерство. Суть и методы руководства. Делегирование полномочий. Организация управленческого труда: современный взгляд. Социальная ответственность и этика. Понятие группы. Виды и основные характеристики групп. Формальные и неформальные группы. Стадии развития группы. Ограничение негативных последствий группового мышления. Понятие команды и ее основные признаки. Процесс формирования команд. Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Методы и стили управления конфликтами.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>
2.5	Эффективность менеджмента	Понятие эффективности управления. Показатели эффективности управления и подходы к их определению. Экономическая и социальная эффективность. Задачи менеджеров по эффективному оперативному функционированию и стратегическому развитию организаций. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях.	<a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=12072</a>

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

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1	Теоретико-методологические основы управления	10	4		4	18
2	Технология управления (управленческий процесс).	6	4		4	14
3	Организация системы менеджмента	6	2		4	12
4	Социально-психологические аспекты управления	6	4		4	14
5	Эффективность менеджмента	6	2		6	14
	Итого:	34	16		22	72

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

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

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. 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.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях.

Готовясь к докладу, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Не допускается выступление по первоисточнику - необходимо иметь подготовленный письменный доклад, оцениваемый преподавателем наряду с устным выступлением. Также обучающийся должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов одногруппников.

Прежде чем приступать к выполнению практических заданий, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

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

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Барнагян В.С. Менеджмент : учебное пособие / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ) .— Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018 .— 220 с. <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184</a> >.
2.	Менеджмент : учебник / Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О.Л. Егошина, Н.И. Лобачева, Н.Г. Макуха ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Сибирский Федеральный университет .— Красноярск : СФУ, 2016 .— 380 с. — :<URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497293">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=497293</a> >.
3.	Основы менеджмента : учебник / ред. В. В. Лукашевич ; ред. И. В. Бородушко .— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити, 2015 .— 271 с. — <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118632">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=118632</a> >.
4.	Юкаева В. С. Менеджмент: краткий курс : учебное пособие / В.С. Юкаева .— 4-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2016 .— 104 с.— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453524">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=453524</a> >.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
5.	Беленова Н.Н. Сравнительный менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие : / Н.Н. Беленова ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2016 .— Свободный доступ из интрасети ВГУ. - <URL:http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m16-285.pdf>.
6.	Дяченко Д.В. Функции менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль : монография / Д.В. Дяченко .— Москва : Лаборатория книги, 2012 .— 99 с.— <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142931>.
7.	Марусева И.В. Современный менеджмент: (классический и прикладной аспекты) : монография / И.В. Марусева .— Москва Берлин : Директ-Медиа, 2019 .— 542 с. : <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=564656>.
8.	Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; ред. М. И. Соколова ; ред. Л. Г. Зайцев .— Москва : Юнити, 2015 .— 577 с.— <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>.
9.	Трофимова М.В. Менеджмент в сфере информационных технологий : учебное пособие / М.В. Трофимова ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет» .— Ставрополь : СКФУ, 2015 .— 195 с. — <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457765>.

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

№ п/п	Ресурс
10.	<a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
11.	<a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
12.	<a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>
13.	<a href="http://www.e-library.ru">http://www.e-library.ru</a>
14.	<a href="http://www.ibooks.ru">http://www.ibooks.ru</a>

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

№ п/п	Источник
1.	Герчикова И. Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / И.Н. Герчикова .— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юнити, 2015 .— 799 с.— <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115014>.
2.	Демонстрационные материалы, темы докладов в электронном университете ВГУ: <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
3.	Ефимов А. Н. Менеджмент: практикум : учебное пособие / А.Н. Ефимов, Е.Н. Барикаев .— Москва : Юнити, 2015 .— 119 с.— <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— ISBN 978-5-238-01606-1 .— <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115011>.

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

При реализации дисциплины могут использоваться технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии на базе портала [edu.vsu.ru](https://edu.vsu.ru), а также другие доступные ресурсы сети Интернет

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: ноутбук HP Pavilion Dv9000-er, мультимедийный проектор, экран. (ОС Windows v. 7, 8, 10, Foxit PDF Reader, LibreOffice v. 5-7)	394018, г. Воронеж, площадь Университетская, д. 1, корп.1б, ауд. 305П
---	---

## 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.	Теоретико-методологические основы управления	ПК-7	ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
2.	Технология управления (управленческий процесс).	ПК-7	ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
3.	Организация системы менеджмента	ПК-7	ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
4.	Социально-психологические аспекты управления	ПК-7	ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
5.	Эффективность менеджмента	ПК-7	ПК-7.2 ПК-7.3	Доклад, практическое задание
Промежуточная аттестация форма контроля - экзамен				Перечень вопросов Практическое задание

## 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: практическое задание, доклад.

#### Практические задания

Практические задания по теме «Теоретико-методологические основы управления»

*Задание 1. Определение менеджмента.* Каждый обучающийся находит поправившее ему определение менеджмента. На занятии выявляются общее и различия в определениях. Делается анализ возникших отличий в определениях.

*Задание 2. Принципы менеджмента.* Содержание задания: каждый обучающийся разрабатывает не менее четырех принципов менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Ч. Барнарда, М. Вебера, О.С. Виханского, П. Друкера, Г. Минцберга, У. Оучи, У. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Х. Эмерсона и других классиков менеджмента.

Затем осуществляется обсуждение каждого предложения и выработка принципов менеджмента, наиболее актуальных для современного ИТ-предприятия.

*Задание 3.* ИТ-компания сочетает работу ИТ-персонала в офисе и на дому, сотрудники компании поддерживают дистанционно работу разнообразного программного обеспечения клиентов, поддерживают работу сайтов предприятий. Руководство считает необходимым улучшить систему контроля за работой своих сотрудников. Все сотрудники предприятия всегда для работы пользуются компьютером с установленной программой Skype (всегда знает статус присутствия пользователя). На основе анализа работы сервера Skype руководство теперь получает следующую информацию: время прихода в офис; время начала и окончания обеденного перерыва; время ухода; сколько всего часов было отработано; работал ли сотрудник вечером из дома.

Что позволит улучшить данная система, а чего она не позволит сделать? Можно ли еще улучшить систему контроля?

Практические задания по теме «Технология управления (управленческий процесс)»

*Задание 1.* Упражнение позволяет принять решение в групповой дискуссии и понять различие между программированными и непрограммированными решениями.

Процедура. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

Список решений.

1. Найм заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.



3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Определение годового задания для ассистента профессора.

7. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

8. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

**Задание 2.** В организации «Бюрократическая» существуют серьезные проблемы с внедрением инноваций, при этом рядовые сотрудники все-таки подают рационализаторские предложения. Информация от сотрудников различных отделов поступает вначале к руководителям подразделений, в которых непосредственно работают сотрудники. После одобрения руководителем отдела рационализаторское предложение поступает на рассмотрение руководителя службы развития и инноваций, который еженедельно собирает коллегиальное совещание сотрудников своего подразделения по предложениям. После одобрения, полученного на данном совещании, оно выносится на ежемесячный общий совет по стратегическому развитию и инновациям, где и получает окончательное одобрение или отклоняется. На всех этапах для «ускорения процесса» отсутствует обратная связь, т.е. не сообщается, почему были отклонены те или иные предложения.

Как бы вы изменили данный канал коммуникации, чтобы инноваций стало больше?

**Задание 3.** Вам, как секретарю, необходимо оповестить всех руководителей филиалов о собрании, которое должно состояться в головном офисе через неделю, и на котором руководители филиалов должны присутствовать. Какое из коммуникационных средств вы предпочтете? Почему?

а) общение лицом к лицу;

б) телефон;

в) электронная почта;

г) корпоративный сайт;

д) корпоративный ежеквартальный журнал;

е) бумажный документ.

Будете ли вы дублировать сообщение, воспользовавшись другим средством коммуникации? Положительный или отрицательный ответ необходимо обосновать.

**Практические задания по теме «Организация системы менеджмента»**

**Задание 1.** В чем состоит основная суть организационного проектирования? Чем организационное проектирование отличается от организационной рационализации? Приведите основные этапы процесса организационного проектирования и раскройте содержание каждого этапа.

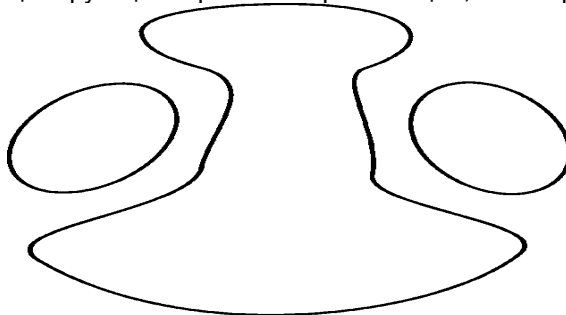
**Задание 2.** Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 3.** Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

**Задание 4.** Изучить научный подход Г. Минцберга к построению организационной структуры организации. После выполнения задания обучающиеся должны знать: механизмы координации; организационные части; составляющие функционирования организации; типы организаций по Г. Минцбергу.



### *Вопросы к заданию*

1. Укажите название частей организации и приведите примеры подразделений в соответствующих областях диаграммы, изображенной на рис.
2. Поясните, что представляет собой координация.
3. Является ли стандартизация знаний одним из механизмов координации?
4. Назовите основной координационный механизм в адхократии.
5. Назовите основной координационный механизм в профессиональной бюрократии.
6. Назовите основной координационный механизм в простой структуре.
7. Назовите основной координационный механизм в дивизиональной форме.
8. Отражает ли органограмма все аспекты функционирования организации?

**Задание 5.** Ваша компания занимается разработкой сайтов и их продвижением для предприятий малого и среднего бизнеса, число заказчиков пока невелико (10-20 сайтов в месяц). Предложите организационную структуру, обоснуйте необходимость каждого сотрудника, определите его должностные обязанности.

### Практические задания по теме «Социально-психологические аспекты управления»

**Задание 1.** Проанализируйте отношение к конфликтам в организациях А, Б, В. Определите, в какой из этих организации отношение к конфликтам основывается на научных представлениях.

В организации А считают, что конфликтов не должно быть, поэтому и руководители, и подчиненные стремятся устранить все, что ведет к конфликтам.

В организации Б считают, что конфликты подлежат обсуждению и анализу. Необходимо выявить лежащие в их основе причины и, насколько возможно, устранить или разрешить их. Если это невозможно, об этом говорить открыто, объявляется на собраниях с участием всего коллектива. Ведется поиск приемлемого для всех участников конфликта решения.

В организации В существует порядок разбора конфликтов высшим руководством; Обычно вышестоящее руководство или непосредственный руководитель разбирает конфликты. Принимается решение, обязательное для всех участников конфликта. Иногда конфликт может и дальше скрыто тлеть, но ему не дают развиваться административным путем. Дайте обоснование выбранному варианту.

**Задание 2.** Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудитора и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя - начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настаивает на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос. Перед Ириной встал выбор.

В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и

ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме.

Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

Практические задания по теме «Эффективность менеджмента»

1. Предприятие ИТ-сферы разрабатывает принципиально новую CRM-систему, которая может быть продана не только на внутреннем, но и внешнем рынке? Предположительно система не будет иметь аналогов, ее концепция интересна потребителям, рынок данных программам продуктов динамично растет. Затраты на разработку CRM-системы подсчитаны лишь примерно, поскольку это инновационный продукт. По каким показателям можно оценить эффективность принятого решения в отношении разработки нового продукта? Насколько важен точный расчет затрат на разработку продукта в данном случае?

2. Предприятие занимается обслуживанием выделенных ему участков железной дороги? По каким показателям будет оцениваться ее эффективность?

Описание технологии проведения

Обучающиеся выполняют выданные задания, дают развернутое пояснение хода решения задания

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания практических заданий используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он полностью решил практическое задание, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывает полное знание теоретического материала.	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он не полностью решил практическое задание, допустил незначительные ошибки, активно участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, аргументирует свою точку зрения, показывая частичное знание теоретического материала.	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он частично решил задание, сделал ряд ошибок в задании, участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, пытается аргументировать свою точку зрения, имеет начальные знания по предмету.	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не решил задание, не участвует в обсуждении предлагаемых вариантов решения проблемных ситуаций, не пытается аргументировать свою точку зрения.	–	<i>Неудовлетворительно</i>

### Темы докладов

1. Современные проблемы менеджмента в России.
2. Оптимальная стратегия и тактика работы предприятия.
3. Разработка системы управления предприятием.
4. Коммуникации и коммуникационные барьеры.
5. Управление знаниями.
6. Ситуационный подход в управлении.
7. Методы повышения конкурентоспособности организации.

8. Стратегический менеджмент в России и за рубежом.
9. Эффективная система мотивации персонала организации.
10. Конфликты в коллективе и пути их разрешения.
11. Социальный менеджмент на российских предприятиях.
12. Использование информационных технологий в управлении предприятиями.
13. Методология разработки бизнес-плана.
14. Эффективная система социальной защиты работников предприятия.
15. Современные методы и формы оплаты труда на предприятиях.
16. Современные концепции управления предприятием.
17. Методы разработки инновационных проектов. Использование стартапов.
18. Разработка системы управления изменениями в организации.
19. Формирование команд в организациях.
20. Управление проектами в организации.
21. Антикризисное управление в России.
22. Бизнес-процессы в организации.
23. Формирование в организации эффективной корпоративной культуры

Описание технологии проведения

Обучающийся готовится к докладу по выбранной теме, анализирует разные точки зрения, готовит презентационный материал, выступает с докладом, отвечает на вопросы

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания доклада используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Оценка «отлично» выставляется обучающемуся в случае подготовки структурированного сообщения, отображающего полный перечень различных точек зрения по данному вопросу, а также аргументированных ответов на дополнительные вопросы.	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если его сообщение отражает большую часть многообразия концепций и подходов по данной теме, по большей части вопросов обучающийся дает аргументированные ответы.	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся в случае подготовки сообщения содержащего только одну точку зрения, аргументация ответов обучающимся не производится.	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он не подготовил доклад или не может ответить на поставленные вопросы.	–	<i>Неудовлетворительно</i>

## 20.2 Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: перечень вопросов, практическое задание.

### Перечень вопросов к экзамену

1. Сущность управленческой деятельности. Роли менеджера.
2. Система управления: содержание и взаимосвязь ключевых элементов.
3. Основные положения научной школы управления.
4. Основные положения административной школы управления.
5. Основные положения школы человеческих отношений и поведенческих наук.
6. Основные положения школы количественных методов.
7. Модели менеджмента (японская, американская, европейская).
8. Планирование как функция менеджмента. Принципы планирования.
9. Система планов организации.
10. Стратегическое планирование.
11. Бизнес-планы предприятий, их обоснование и мониторинг.

12. Миссия и цели организации.
13. Смысл и эволюция понятия мотивация.
14. Теории содержания мотивации.
15. Теории процесса мотивации.
16. Методы мотивации.
17. Контроль как функция менеджмента. Виды, этапы контроля
18. Принципы и правила делегирования.
19. Процесс коммуникации. Коммуникационные барьеры.
20. Информационные и коммуникационные технологии в управлении
21. Каналы и средства организационных коммуникаций.
22. Коммуникационная сеть: характеристики, типы
23. Процесс принятия управленческого решения. Типы управленческих решений.
24. Модели принятия управленческих решений
25. Свойства управленческой информации.
26. Организация управленческого труда: современный взгляд
27. Стил и методы руководства.
28. Формирование групп.
29. Групповые эффекты: преимущества и угрозы
30. Место конфликтов в организационном развитии. Причины возникновения. Типология.
31. Типы организационных структур.
32. Основные характеристики структуры управления.
33. Проектирование ОСУ: алгоритм, методы
34. Методы разрешения конфликтов.
35. Преодоление сопротивления нововведениям.
36. Характеристики современного менеджера
37. Понятие и содержание власти. Источники власти.
38. Концепции ситуационного лидерства.
39. Социальная ответственность и этика.
40. Основные подходы к оценке эффективности.

### **Перечень практических заданий**

1. Приведите примеры управленческой деятельности на верхнем и нижнем уровне управления. Дайте примеры реализации менеджерами межличностных и информационных ролей, ролей связанных с принятием решений.

2. У директора объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

3. Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома. Верно ли он поступает?

4. Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уходит к адресату, второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Администратор не убежден, что второй экземпляр быстро будет обнаружен в делах структурного подразделения, поэтому его тоже оставляет у секретаря. Правильный ли такой подход?

5. Приведите примеры оперативных и стратегических целей. Сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям: конкретности, измеримости, ориентации во времени, достижимости.

6. Сформулируйте миссию ИТ-предприятия, которое занимается внедрением и сопровождением систем электронного документооборота на предприятиях г. Воронежа.

7. Сформулируйте миссию ИТ-предприятия, которое создает новые игры для интернет и стремится к глобальному лидерству на данном сегменте.

8. Для небольшого мебельного предприятия выполнен SWOT-анализ, в котором не приведены стратегические альтернативы. Предложите свои стратегические альтернативы для данного предприятия. Краткая характеристика предприятия: 1) специализируется на изготовлении корпусной мебели на заказ по индивидуальным проектам. При изготовлении корпусной и встраиваемой мебели фирмой используется высокотехнологичное оборудование ведущих немецких фирм; 2) численность сотрудников – 22 человека: директор, бухгалтер, администратор магазина (2 сотрудника); начальник цеха по изготовлению мебели, начальник отдела снабжения и складского хозяйства, водитель, сборщики (2

сотрудника), продавец-консультант (2 сотрудника), менеджер по снабжению, дизайнер (2 сотрудника), заведующий складом, конструктор, рабочие производственного цеха (6 сотрудников).

	<b>Возможности</b> I. Рост спроса на мебель по индивидуальным заказам в среднеценовом и верхнеценовом сегментах рынка II. Возможность увеличить долю рынка за счет ослабления позиций основных конкурентов	<b>Угрозы</b> I. Угроза появления новых конкурентов II. Рост цен в связи с инфляцией, который может привести к удорожанию продукции предприятия III. Возможное резкое снижение спроса в связи со второй волной мирового финансового кризиса
<b>Сильные стороны</b> 1 Высокая квалификация персонала 2. Высокое качество выпускаемой продукции 3. Широкий ассортимент продукции и услуг 4. Высокий уровень технической оснащенности	Поле СИВ	Поле СИУ
<b>Слабые стороны</b> 1. Крайне низкий уровень организации и реализации маркетинговых мероприятий на предприятии 2. Отсутствие стратегического управления и планирования на предприятии	Поле СЛВ	Поле СЛУ

9. Для небольшого предприятия, оказывающего услуги по ремонту автомобилей, выполнен SWOT-анализ, в котором не приведены стратегические альтернативы. Предложите свои стратегические альтернативы для данного предприятия. Краткая характеристика предприятия: 1) предприятие занимается следующими видами экономической деятельности: компьютерная диагностика автомобилей; ремонт автомобилей; техническое обслуживание автомобилей; обработка механических частей автомобиля подверженных трению и износу специальными средствами; замена и ремонт электронных частей автомобиля (провода, световое оборудование); 2) 8 сотрудников.

	<b>Возможности внешней среды</b> 1)Увеличение количества автомобилей; 2)Программа модернизации малого бизнеса; 3)Развитие технологии ремонта	<b>Угрозы внешней среды</b> 1)Возрастающая конкуренция; 2)Улучшение качества выпускаемых автомобилей; 3)Повышение цен на сырье и материалы у поставщиков.
<b>Сильные стороны</b> 1) Новое современное оборудование. 2) Высокое качество оказываемых услуг. 3)Квалифицированный персонал; 4)Минимальные временные затраты.	Поле СИВ	Поле СИУ
<b>Слабые стороны</b> 1)Слабая рекламная компания; 2)Отсутствие некоторых услуг; 3)Недостаточные маркетинговые исследования.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

10. Муниципальная страховая компания МСК — это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования: пенсии; несчастные случаи в транспорте; медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы: клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;

несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом; расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела: по управлению человеческими ресурсами; по жилью и транспорту; по юридическим проблемам; бухгалтерию.

Кроме центрального отдела, существуют: отдел компьютерного сервиса и обработки информации; отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему.

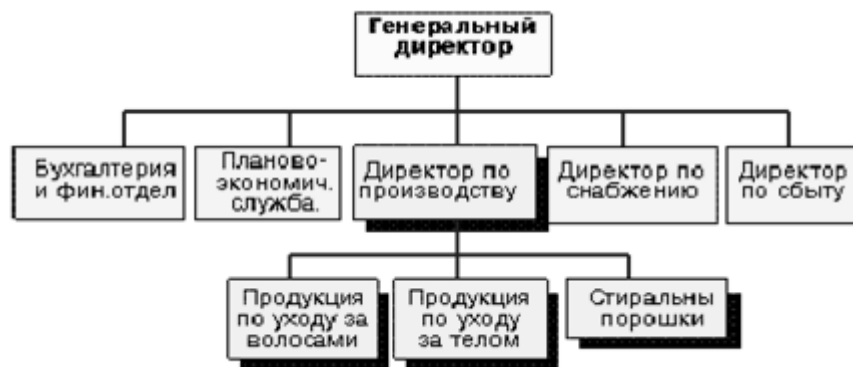
Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник): маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек); нововведение услуг (два человека); продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела); управление пенсиями (шесть человек); управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек); управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек); производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования. Нарисуйте ее.

Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

11. Представленная структура имеет следующие недостатки: директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять достаточное внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса; предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.



Определите к какому типу структур относится представленная структура, предложите изменения в текущую структуру управления.

12. Продавец Иванова А.И. работает в отделе один год. За время работы ей удалось в достаточной мере освоить ассортимент отдела, установить доброжелательные отношения с коллективом сотрудников. По характеру спокойная, уравновешенная. К работе относится ответственно, проявляет желание работать в магазине. Однако в общении с покупателями инициативы не проявляет. Реагирует на вопросы, просьбы о помощи в выборе товара, доброжелательна, но старается свести это общение к минимуму. С большей увлеченностью занимается расстановкой товара, поддержанием чистоты и порядка в торговом зале, в связи с чем потенциальные покупатели часто остаются без внимания продавца и уходят. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Петровой А.К. на проявление инициативы в общении с покупателями.

13. Провизор Сидорова Н.П. работает в аптеке давно. Прекрасно разбирается в ассортименте, активна в общении с покупателями. Наиболее часто занимает позицию «советчика». Имеет свое представление о том, какие препараты предпочтительны для детей, настаивает на своем мнении, оценивает выбор покупателя. Продумайте и составьте мотивационную беседу с сотрудником Васильевой Н.Н. на реализацию основной своей функции – продавать товар исходя из запросов покупателя.

14. Генеральный директор крупного холдинга заподозрил, что его ИТ-директор плохо справляется со своими обязанностями и слишком часто выбивает дополнительные деньги на латание дыр для поддержки имеющихся ИТ-систем, а также не укладывается в установленные бюджетные рамки для новых проектов, списывая это на нерадивых подрядчиков. Пригласив независимых экспертов, он дал им поручение провести аудит текущего проекта внедрения MES-системы, а также двух завершенных. В ходе аудита выяснилось, что проекты были организованы крайне неэффективно, их результаты по многим позициям требовали доработки и коррекции. Проект внедрения был на грани провала, но благодаря вмешательству независимых экспертов удалось довести его до конца, продлив сроки лишь на две недели.

Каковы действия должно предпринять руководство, в том числе и по совершенствованию системы контроля.

15. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. В последней графе таблицы укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Решение	Функция управления
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Премирование сотрудников	
Определение цели организации	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития организации	
Распределение обязанностей между руководителями различных уровней управления	
Оценка и анализ удовлетворенности сотрудников	
Разработка способов измерения результатов работы	
Подтверждение результатов в достижении целей	

16. Вы хотите продвинуть свой проект постройки серии однотипных коттеджей. Через неделю инвестор и риэлтерская компания соберутся для просмотра проектов. Вы знаете, что ваши конкуренты подготовили выступления, которое снабжены красочными печатными материалами и поддерживаются слайдовыми презентациями. Какие из каналов восприятия задействовали ваши конкуренты, а какие не задействовали? Можно ли задействовать остальные каналы восприятия?

17. В организации среди сотрудников упорно ходят слухи о возможных массовых увольнениях. При этом почти все сотрудники начали подыскивать себе потенциальное место работы. Руководитель предприятия, узнав об этом, приказал своему заместителю выявить и уволить всех распространителей слухов. Как бы вы поступили на месте руководителя предприятия?

18. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

Список решений.

1. Доведение мастером до рабочих дневного задания.
2. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
3. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
4. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе
5. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.
6. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

19. Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу *«Уолл Стрит Джорнэл»*, «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса, а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт». Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться. Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?



3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

20. На должность руководителя отдела назначается молодой энергичный сотрудник со стороны. Большинство его подчиненных значительно старше его. Решения и установки молодого начальства многие сотрудники воспринимают негативно, так как они полагают, что руководитель недостаточно компетентен. Молодой человек в свою очередь понимает, что его подчиненные относятся к нему отрицательно, и хочет изменить такое отношение. Как можно решить данный конфликт? Каковы должны быть действия молодого руководителя? Каковы должны быть действия высшего руководства?

### Пример контрольно-измерительного материала

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
Экономики труда и основ управления  
Федченко А.А.  
\_\_ . \_\_ .20\_\_ г.

Направление подготовки 09.03.03 Прикладная информатика

Дисциплина Б1.В.07 Основы менеджмента

Курс 2

Форма обучения Очная

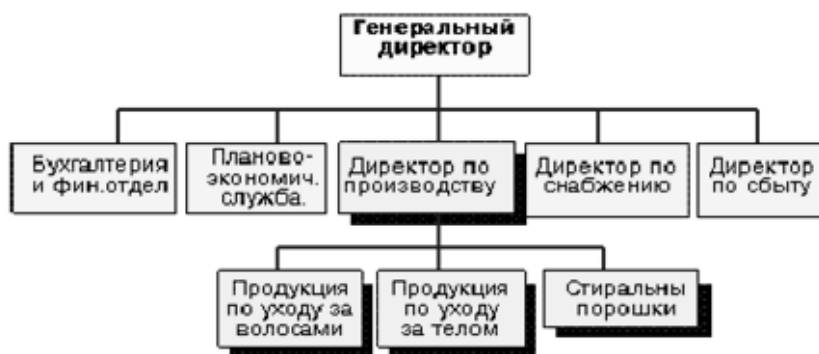
Вид аттестации Промежуточная

Вид контроля Экзамен

### Контрольно-измерительный материал № 1

1. Сущность управленческой деятельности. Роли менеджера.
2. Основные подходы к оценке эффективности.
3. Практическое задание.

Представленная структура имеет следующие недостатки: директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять достаточное внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса; предприятие не способно оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.



Определите к какому типу структур относится представленная структура, предложите изменения в текущую структуру управления.

Преподаватель \_\_\_\_\_ М.А. Кравец

Описание технологии проведения

Обучающемуся выдаётся КИМ, содержащий практическое задание и два теоретических вопроса. Обучающийся вначале излагает свой ответ на бланках документов для проведения аттестации, затем устно раскрывает теоретические вопросы и поясняет решение практического задания.

Требования к выполнению заданий, шкалы и критерии оценивания

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели:

- 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 использовать теоретические знания принципов, методов, моделей менеджмента для решения практических задач в области менеджмента;
- 5) владение навыками анализа управленческих проблем, формирования вариантов управленческих решений, их оценки и прогнозирования возможных последствий, выбора лучших решений.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным показателям. Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических заданий.	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Отлично</i>
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Недостаточно продемонстрировано владение понятийным аппаратом, допускает ошибки при решении практических заданий.	<i>Базовый уровень</i>	<i>Хорошо</i>
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания понятийного аппарата, имеет не полное представление о менеджменте, допускает существенные ошибки при решении практических заданий.	<i>Пороговый уровень</i>	<i>Удовлетворительно</i>
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, не способен решать практические задания.	–	<i>Неудовлетворительно</i>