

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Комсомольский-на-Амуре государственный университет»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета энергетика и управления


А.С. Гудим
(подпись, ФИО)
«29» 06 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Менеджмент»

Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль) образовательной программы	Управление государственными проектами и программами
Квалификация выпускника	Бакалавр
Год начала подготовки (по учебному плану)	2021
Форма обучения	Очно-заочная форма
Технология обучения	Традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
1,2	2,3	4

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Экзамен	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

Комсомольск-на-Амуре
2021

Разработчик рабочей программы:

Старший преподаватель

(должность, степень, ученое звание)



(подпись)

А.С. Бянкин

(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой
"Менеджмент, маркетинг и государственное управление"

(наименование кафедры)



(подпись)

И.Г. Усанов

(ФИО)

1 Введение

Рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Менеджмент» составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Минобрнауки Российской Федерации, и основной профессиональной образовательной программы подготовки «Управление государственными проектами и программами» по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Практическая подготовка осуществляется на основе:

Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы №1.

Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> - сформировать знания теоретических основ в области менеджмента; - дать целостное представление об элементах организации и процессах взаимодействия и управления, функциях управления, руководстве и обеспечении деятельности организации; - сформировать умения и навыки решения практических и теоретических вопросов менеджмента, функционирования и развития организаций.
Основные разделы / темы дисциплины	<p>Методологические основы менеджмента. Природа и состав функций управления. Формы организации системы менеджмента. Социально-психологические основы менеджмента.</p>

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Процесс изучения дисциплины «Менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и основной образовательной программой (таблица 1):

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Универсальные		
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1 Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и деловой коммуникации, а также принципы командной работы.</p> <p>УК-3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты,</p>	<p>Знать основные теории и концепции современного менеджмента, формы организации в системе менеджмента, социально-психологические аспекты взаимодействия в коллективе.</p> <p>Уметь использовать функции управления, основные теории</p>

	обеспечивающие успешную работу в команде; применяет основные нормы социального взаимодействия для самореализации и достижения личных и командных целей. УК-3.3 Имеет навыки командной работы, а также навыки успешного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности.	мотивации, лидерства и власти для установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу в команде. Владеть навыками командной работы и успешного взаимодействия.
Общепрофессиональные		
-	-	-
Профессиональные		
-	-	-

3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» изучается на 1,2 курсе, 2,3 семестрах.

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к базовой части.

Дисциплина «Менеджмент» в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся активной гражданской позиции, уважения к правам и свободам человека, знания правовых основ и законов, воспитание чувства ответственности или умения аргументировать, самостоятельно мыслить, развивает творчество, профессиональные умения или творчески развитой личности, системы осознанных знаний, ответственности за выполнение учебно-производственных заданий и т.д.

4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 з.е., 144 акад. час.

Распределение объема дисциплины (модуля) по видам учебных занятий представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий

Объем дисциплины	Всего академических часов
Общая трудоемкость дисциплины	144
Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего	16
В том числе:	

занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками) в том числе в форме практической подготовки:	10 0
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия) в том числе в форме практической подготовки:	6 2
Самостоятельная работа обучающихся и контактная работа , включающая групповые консультации, индивидуальную работу обучающихся с преподавателями (в том числе индивидуальные консультации); взаимодействие в электронной информационно-образовательной среде вуза	119
Промежуточная аттестация обучающихся – Экзамен, Индивидуальная контактная работа	8 1

5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебной работы

Таблица 3 – Структура и содержание дисциплины (модуля)

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			СРС
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
Раздел 1. Методологические основы менеджмента				
Тема 1. Сущность, цели, задачи принципы менеджмента.	1	0,5		13
Тема 2. Организация как объект менеджмента. Внутренняя и внешняя среды организации	1	0,5		13
Раздел 2. Природа и состав функций управления				
Тема 1. Базовые функции управления	1	-		13
Тема 2. Метод сетевого планирования в управлении деятельностью предприятия	1	1*		13
Тема 3. Мотивация как функция управления. Мотивационный процесс и его стадии. Теории мотивации	1	1		13
Тема 4. Принятие управленческих решений	1	-		13
Раздел 3. Формы организации системы менеджмента				
Тема 1. Понятие структуры управления. Связи в структуре управления. Типы организационных структур, их достоинства и	2	1*		13

Наименование разделов, тем и содержание материала	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
недостатки.				
Раздел 4. Социально-психологические основы менеджмента				
Тема 1. Методы управления	1	1		14
Тема 2. Стили управления	1	1		14
ИТОГО по дисциплине	10	6	-	119

*реализуется в формате практической подготовки

6 Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

При планировании самостоятельной работы студенту рекомендуется руководствоваться следующим распределением часов на самостоятельную работу (таблица 4):

Таблица 4 – Рекомендуемое распределение часов на самостоятельную работу

Компоненты самостоятельной работы	Количество часов
Изучение теоретических разделов дисциплины	39
Подготовка к занятиям семинарского типа	40
Подготовка и оформление расчетно-графической работы	40
Итого	119

7 Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации представлен в Приложении 1.

Полный комплект контрольных заданий или иных материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю), практике хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

1. Резник, С. Д. Менеджмент : учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИН-ФРА-М, 2022. — 367 с. — (Менеджмент в высшей школе). — DOI 10.12737/1514558. - ISBN 978-5-16-017017-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1514558> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

2. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. – 656 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1192203> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

3. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 328 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1033889> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

4. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. – 2-е изд. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 332 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091511> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

5. Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 307 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/472177> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

8.1 Дополнительная литература

1. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / Н. И. Астахова [и др.] ; отв. ред. Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 422 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/449381> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

2. Семенов, А. К. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 186 с. // Znanium.com : электронно-библиотечная система. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1232143> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

3. Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 239 с. // Юрайт : электронно-библиотечная система. – URL: <https://urait.ru/bcode/469886> (дата обращения: 29.04.2022). – Режим доступа: по подписке.

8.2 Методические указания для студентов по освоению дисциплины

Для успешного выполнения всех разделов самостоятельной работы учащимся рекомендуется использовать следующее учебно-методическое обеспечение:

Менеджмент. Методические указания к изучению дисциплины для подготовки бакалавров по направлениям 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» очно-заочной формы обучения/ сост.: А.С. Бянкин – Комсомольск - на - Амуре: ФГБОУ ВО «КНАГУ», 2022.

8.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

1 Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM. Договор № 118 эбс ИКЗ 221272700076927030100100090026311244 от 14 марта 2022 г.

2 Электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU (периодические издания). Договор № ЕП44/12 на оказание услуг доступа к электронным изданиям ИКЗ 221272700076927030100100090036311244 от 14 марта 2022 г.

8.5 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Университетская информационная система «РОССИЯ (УИС Россия)» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uisrussia.ru>, свободный. – Загл. С экрана.
2. Сайт «Стратегическое управление и планирование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stplan.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
3. AUP.Ru: информационно-методический интернет-ресурс по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/>, свободный. – Загл. с экрана.

8.6 Лицензионное программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Таблица 5 – Перечень используемого программного обеспечения

Наименование ПО	Реквизиты / условия использования
OnlyOffice	"Свободная лицензия, условия использования по ссылке: https://www.onlyoffice.com/ru/download-desktop.aspx "
OpenOffice	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: https://www.openoffice.org/license.html
Deductor Academic	Условия использования по ссылке https://basegroup.ru/deductor/download
Консультант Плюс	Договор № 45 от 17 мая 2017

9 Организационно-педагогические условия

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) - русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут.

При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

9.1 Образовательные технологии

Учебный процесс при преподавании курса основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в информационной образовательной среде.

9.2 Занятия лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана.

На первой лекции лектор обязан предупредить студентов, применительно к какому базовому учебнику (учебникам, учебным пособиям) будет прочитан курс.

Лекционный курс должен давать наибольший объем информации и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

9.3 Занятия семинарского типа

Семинарские занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на семинарских занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Ответ должен быть аргументированным, развернутым, не односложным, содержать ссылки на источники.

Доклады и оппонирование докладов проверяют степень владения теоретическим материалом, а также корректность и строгость рассуждений.

Оценивание заданий, выполненных на семинарском занятии, входит в накопленную оценку.

9.4 Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

9.5 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины обучающимся целесообразно выполнять следующие рекомендации:

1. Изучение учебной дисциплины должно вестись систематически.
2. После изучения какого-либо раздела по учебнику или конспектным материалам рекомендуется по памяти воспроизвести основные термины, определения, понятия раздела.
3. Особое внимание следует уделить выполнению отчетов по практическим занятиям и индивидуальным комплексным заданиям на самостоятельную работу.
4. Вся тематика вопросов, изучаемых самостоятельно, задается на лекциях преподавателем. Им же даются источники (в первую очередь вновь изданные в периодической научной литературе) для более детального понимания вопросов, озвученных на лекции.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств.

1. Методические указания при работе над конспектом лекции

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. 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. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций и т.д.

2. Методические указания по самостоятельной работе над изучаемым материалом и при подготовке к практическим занятиям

Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы необходимо стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале... и т.д.

3. Методические указания по выполнению расчетно-графической работы

Расчетно-графическая работа студентов является составной частью учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний и навыков, поиск и приобретение новых знаний, а также выполнение учебных заданий, подготовки к экзамену.

Расчетно-графическая работа состоит из 4 заданий.

Задания выполняются на примере хозяйствующих субъектов различных сфер деятельности. Варианты организаций назначаются преподавателем, представлены в приложении А (п. 3.1 Задания для текущего контроля успеваемости/Расчетно-графическая работа). Допускается выполнение заданий на примере хозяйствующих иных сфер деятельности, предложенных обучающимися по дополнительному согласованию.

В конце расчетно-графической работы необходимо указать список источников, которые были использованы при выполнении работы.

Структура РГР:

- Титульный лист;
- Содержание;
- Введение;
- Задания;
- Заключение;
- Список использованных источников.
- Приложения (по усмотрению автора, содержат объемные таблицы, диаграммы и графики).

Оформление контрольной работы должно строго соответствовать требованиям РД013-2016 «Текстовые студенческие работы. Правила оформления».

Расчетно-графическая работа должна быть представлена в напечатанном виде на одной стороне листа формата А4, через 1,5 интервала 14 шрифтом Times NewRoman. Текст должен быть ограничен установленными полями: левое - не менее 25-30 мм, правое – 10-15 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

При оформлении работы соблюдаются следующие основные требования:

- в тексте работы выделяют вопросы предложенных вариантов;
- каждый раздел начинается с нового листа и нумеруется арабскими цифрами;
- наименование разделов записывается в виде заголовков прописными буквами начиная с заглавной. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точка в конце заголовков вопросов не ставится.

Материал излагается грамотно, простым литературным языком, без повторений, общих перегрузок цитатами. Рисунки, схемы, таблицы, расположенные на одной или нескольких страниц в тексте, имеют сквозную нумерацию и обозначаются словом «Рисунок», после которого ставится арабскими цифрами номер и заголовок, поясняющий их содержание.

Номер таблицы проставляется после слова «Таблица», помеченного в левом верхнем углу листа ее тематическим заголовком. На цитируемые или упоминаемые в контрольной работе монографии, статьи, материалы студент должен делать библиографические ссылки. При этом в скобках проставляется порядковый номер источника информации и номер страницы.

Схемы, графики, таблицы должны быть органически связаны с текстом расчетно-графической работы, иметь при себе соответствующие пояснения и ссылки в тексте основной части работы.

10 Описание материально-технического обеспечения, необходимого для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

10.1 Учебно-лабораторное оборудование

Отсутствует

10.2 Технические и электронные средства обучения

Возможна реализация дисциплины с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (Электронный образовательный курс «Менеджмент») на Портале ДО КнАГУ.

Лекционные занятия

Аудитории для лекционных занятий укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия, тематические иллюстрации).

Для реализации дисциплины подготовлены следующие презентации:

1. Сущность, цели, задачи принципы менеджмента.

2. Организация как объект менеджмента. Внутренняя и внешняя среды организации
3. Базовые функции управления
4. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента.
5. Метод сетевого планирования в управлении деятельностью предприятия
6. Организация, контроль и регулирование как функции управления.
7. Мотивация как функция управления. Мотивационный процесс и его стадии.
8. Теории мотивации.
9. Принятие управленческих решений
10. Понятие организационной структуры управления. Связи в структуре управления.
11. Типы организационных структур, их достоинства и недостатки.
12. Власть, руководство, лидерство
13. Методы управления
14. Стили управления
15. Конфликты в организациях: сущность, природы, влияние на результаты работы. Управление конфликтами в организации
16. Коммуникации в организации: сущность, виды, помехи, пути улучшения коммуникаций.

Практические занятия.

Аудитории для практических занятий укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Самостоятельная работа.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде КНАГУ:

- читальный зал НТБ КНАГУ.

11 Иные сведения

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах. Предполагаются специальные условия для получения образования обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования).

Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);

- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);

- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);

- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине

«Менеджмент»

Направление подготовки	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль) образовательной программы	Управление государственными проектами и программами
Квалификация выпускника	Бакалавр
Год начала подготовки (по учебному плану)	2021
Форма обучения	Очно-заочная форма
Технология обучения	Традиционная

Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
1,2	2,3	4

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
Экзамен	Кафедра «Менеджмент, маркетинг и государственное управление»

1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Универсальные		
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	<p>УК-3.1 Знает основные приемы и нормы социального взаимодействия; основные понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и деловой коммуникации, а также принципы командной работы.</p> <p>УК-3.2 Умеет устанавливать и поддерживать контакты, обеспечивающие успешную работу в команде; применяет основные нормы социального взаимодействия для самореализации и достижения личных и командных целей.</p> <p>УК-3.3 Имеет навыки командной работы, а также навыки успешного взаимодействия в различных сферах жизнедеятельности.</p>	<p>Знать основные теории и концепции современного менеджмента, формы организации в системе менеджмента, социально-психологические аспекты взаимодействия в коллективе.</p> <p>Уметь использовать функции управления, основные теории мотивации, лидерства и власти для установления и поддержания контактов, обеспечивающих успешную работу в команде.</p> <p>Владеть навыками командной работы и успешного взаимодействия.</p>
Общепрофессиональные		
-	-	-
Профессиональные		
-	-	-

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1. Методологические основы менеджмента	УК-3	Задание 1	Владеет понятийным аппаратом. Умеет формулировать миссию цели, задачи организации, выявлять элементы и факторы внешней и внутренней среды организации
		Задание 2	
2. Природа и состав функций управления	УК-3	Задание 3	Умеет использовать базовые функции управления в практической деятельности.
		Задание 4	

		Задание 5	Владеет навыками и умеет принимать обоснованные решения.
		Задание 6	
3. Формы организации системы менеджмента	УК-3	Задание 7	Умеет анализировать проблемы и процессы, выявлять достоинства и недостатки организационных структур управления. Владеет навыками составления организационных структур управления
4. Социально-психологические основы менеджмента	УК-3	Задание 8	Умеет анализировать проблемы и процессы, применять необходимые инструменты управления персоналом
		Задание 9	
Все разделы	УК-3	РГР	Демонстрирует умение применять полученные знания для выполнения задания по дисциплине в целом
Все разделы	УК-3	Экзаменационные вопросы	Правильность и содержательность ответов по разделам дисциплины.

2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, представлены в виде технологической карты дисциплины (таблица 3).

Таблица 3 – Технологическая карта

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
«3» семестр <i>Промежуточная аттестация в форме «Экзамен»</i>				
1	Задание 1	В течении сессии	5 баллов	5 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 3 балла - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				<p>профессиональных задач в рамках усвоенного материала.</p> <p>2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
2	Задание 2	В течении сессии	10 баллов	<p>10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
3	Задание 3	В течении сессии	5 баллов	<p>5 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>4 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
4	Задание 4	В течении сессии	10 баллов	<p>10 баллов - студент правильно выполнил задание.</p> <p>Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень</p>

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				<p>умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
5	Задание 5	В течении сессии	3 балла	3 балла - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
6	Задание 6	В течении сессии	3 балла	<p>2 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>1 балл - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
7	Задание 7	В течении сессии	5 баллов	<p>5 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>4 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 балла - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
8	Задание 8	В течении сессии	5 баллов	5 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
9	Задание 9	В течении сессии	5 баллов	<p>4 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>3 балла - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – задание не выполнено.</p>
10	Расчетно-графическая работа	В течении сессии	30 баллов	<p>30 баллов - студент правильно выполнил РГР. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>20 баллов - студент выполнил РГР с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>10 баллов - студент контрольную работу с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>5 баллов - при выполнении контрольной работы студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.</p> <p>0 баллов – контрольная работа не выполнена.</p>
Текущий контроль			81 балл	
11	Экзамен	Вопрос 1	15 баллов	<p>15 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с небольшими неточностями. Показал хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.</p> <p>10 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p> <p>5 баллов - при ответе на теоретический вопрос билета студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.</p>
		Вопрос 2	15 баллов	

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
Итого		-	111 баллов	
<p>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине: 0 – 64 % от максимально возможной суммы баллов (0-71 балл) – «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине); 65 – 74 % от максимально возможной суммы баллов (71-82 баллов) – «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень) 89 баллов; 75 – 84 % от максимально возможной суммы баллов (83-93 баллов) – «хорошо» (средний уровень); 85 – 100 % от максимально возможной суммы баллов (94-111 баллов) – «отлично» (высокий (максимальный) уровень)</p>				

1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие процесс формирования компетенций в ходе освоения образовательной программы

3.1 Задания для текущего контроля успеваемости

Задания практических работ

Практическая работа № 1

1. Изучите глоссарий по дисциплине «Менеджмент».
2. Представьте не менее 10 понятий и определений из глоссария, являющихся для вас новыми.
3. Составьте кроссворд (не менее 15 слов), отражающих сущность и содержание менеджмента.

Практическая работа № 2

1. Сформулируйте: миссию, цель, задачи хозяйствующего субъекта.
2. Представьте элементы внутренней среды рассматриваемого хозяйствующего субъекта и дайте их краткую характеристику.
3. Приведите возможные примеры элементов микросреды хозяйствующего субъекта, отвечая на вопрос (кто они?): потребители, конкуренты, поставщики, деловые партнеры и т.д.
4. Какие факторы макросреды хозяйствующих субъектов будут оказывать существенное влияние на деятельность организации? Опишите их проявление.

Список хозяйствующих субъектов:

1. Орган государственной/ муниципальной власти (по выбору студента)
2. Центр занятости населения
3. Муниципальное предприятие (вид деятельности по выбору студента)
4. Общественная организация
5. Коммерческая организация (вид деятельности по выбору студента)
6. Администрация муниципального образования
7. Налоговая служба
8. Многофункциональные центры, оказывающие государственные услуги населению.
9. Пенсионный фонд
10. Центр социального обслуживания

Выбор хозяйствующих субъектов согласовывается с преподавателем.

Допускается выполнение задания на примере хозяйствующего субъекта (предприятия, организации, учреждения) сферы деятельности/ функциональной области управления, сопряженной с направлением подготовки по дополнительному согласованию с преподавателем.

Практическая работа № 3

Планирование, организация, координация, мотивация, контроль основными функциями менеджмента. Приведите примеры реализации каждой из функций в зависимости от специфики управленческой деятельности в организации, заполнив соответствующую таблицу.

Хозяйствующий субъект	Основные функции менеджмента				
	Планирование	Организация	Координация	Мотивация	Контроль
Магазин (пример)	Определение	Распределение обязанностей	Совместная	Премии за	Контроль рабочего

	объемов поставок товаров; рабочих смен продавцов; времени поставки товаров.	между консультантами; отчетность кассиров перед старшим кассиром.	работа консультантов и кассиров; решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком.	лучшее обслуживание покупателей; профессиональный рост: стажер продавец - ст. продавец	времени и качества работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж.

Список хозяйствующих субъектов:

1. Орган государственной/ муниципальной власти (по выбору студента)
2. Центр занятости населения
3. Муниципальное предприятие (вид деятельности по выбору студента)
4. Общественная организация
5. Коммерческая организация (вид деятельности по выбору студента)
6. Администрация муниципального образования
7. Налоговая служба
8. Многофункциональные центры, оказывающие государственные услуги населению.
9. Пенсионный фонд
10. Центр социального обслуживания

Выбор хозяйствующих субъектов согласовывается с преподавателем.

Допускается выполнение задания на примере хозяйствующего субъекта (предприятия, организации, учреждения) сферы деятельности/ функциональной области управления, сопряженной с направлением подготовки по дополнительному согласованию с преподавателем.

Практическая работа № 4 (реализуется в форме практической подготовки)

«Метод сетевого планирования в управлении организацией»

Содержание данного задания включает: построение сетевой модели планирования и управления программой внедрения инноваций в деятельность организации, расчет ее параметров и анализ комплекса запланированных работ.

При выполнении задания следует соблюдать определенную ниже последовательность действий:

- 1) На основании данных представленных в таблице для успешного выполнения индивидуального варианта задания необходимо, согласно известным правилам построения, представить графическую интерпретацию заданной сетевой модели.
- 2) Далее следует вычислить параметры событий заданной сетевой модели: ранние и поздние сроки свершения событий.
- 3) Затем необходимо рассчитать временные параметры для работ заданной сетевой модели
- 4) Провести анализ сетевой модели на основе вычисления коэффициентов напряженности работ сетевой модели.
- 5) Сделать общий вывод по результатам выполненных расчетов

Варианты заданий для расчета модели сетевого планирования и управления представлены в таблице и согласовываются с преподавателем:

1	Код работы	1-2	1-4	1-5	2-3	3-7	4-5	4-6	5-8	6-8	7-8
	Продолжительность	8	12	4	7	11	19	6	0	7	12
2	Код работы	1-2	1-3	1-4	2-5	3-4	4-6	5-6	5-8	6-7	7-8
	Продолжительность	17	21	12	9	8	7	15	12	11	7
	Код работы	1-2	1-6	2-3	2-4	3-6	4-5	4-7	5-7	6-8	7-8

3	Продолжительность	11	22	3	8	18	19	5	4	7	11
4	Код работы	1-2	1-3	1-4	2-5	3-5	4-6	5-7	5-8	6-7	7-8
	Продолжительность	13	11	8	2	0	4	15	9	18	20
5	Код работы	1-2	1-3	1-5	2-6	3-4	3-7	4-8	5-8	6-7	7-8
	Продолжительность	4	3	8	17	9	12	1	10	11	12
6	Код работы	1-2	1-6	2-3	2-4	3-5	3-6	4-7	5-7	6-7	7-8
	Продолжительность	11	22	3	8	19	18	5	4	7	11
7	Код работы	1-2	1-3	1-4	2-3	2-7	3-5	3-7	4-7	5-6	6-7
	Продолжительность	8	21	12	16	12	8	12	14	14	12
8	Код работы	1-2	1-4	2-3	2-4	2-6	3-5	4-6	5-6	5-7	6-7
	Продолжительность	3	11	8	21	14	6	13	10	12	15
9	Код работы	1-2	1-4	2-3	2-5	2-7	3-5	3-6	4-6	5-7	6-7
	Продолжительность	7	11	15	19	8	10	12	9	10	10
10	Код работы	1-2	1-3	2-3	2-5	3-4	4-6	5-6	5-7	6-8	7-8
	Продолжительность	8	9	7	10	11	5	12	13	4	14

Практическая работа № 5

На основе изучения теорий мотивации разработайте возможные конкретные механизмы/ действия руководителя на предприятии по формированию эффективной системы мотивации/ удовлетворению различных потребностей подчиненных, заполнив соответствующую таблицу.

Потребности	Механизмы/ действия руководителя
Гигиенические потребности	
Потребности безопасности	
Социальные потребности	
Потребности в уважении	
Потребности в самовыражении	

Практическая работа № 6

Вам необходимо выбрать наилучший вариант помещения под офис организации с учетом ряда критериев. Сопоставьте альтернативы и примите решение. Исходные данные приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные для выбора помещения под офис

Критерии	Варианты помещений			
	1	2	3	4
1. Цена, млн. руб.	3,5	2,0	3	1,5
2. Дополнительные расходы по ремонту и оборудованию	Небольшие	Минимальные	Значительные	Небольшие
3. Район	Центр	Центр	Окраина	Спальный район
4. Возраст здания, лет	10	3	7	4

5. Место для стоянки автомашин	Нет	Есть	Можно оборудовать	Можно оборудовать
6. Близость производственной базы и складских помещений	Далеко	Рядом	Рядом	Далеко

Результаты проставляются в баллах в таблице 2, с использованием следующих шкал, представленных в таблице 3.

Порядок работы (заполнения) таблицы 2:

- 1) Решите, все ли критерия имеют значения. Если какой-то критерий не имеет значения, его следует вычеркнуть.
- 2) Определите значимость каждого критерия (K_z) - установив удельный вес каждого ($0 < K_{zn} < 1$, сумма критериев $K_{zn} = 1$);
- 3) Проставьте балльную оценку соответствия каждому по соответствующей шкале (табл. 3).
- 4) Перемножьте оценки значимости и оценки соответствия критерию.
- 5) Определите сумму полученных произведений по каждому варианту.
- 6) Выберите вариант с максимальной суммой баллов.

Таблица 2 – Результаты выбора помещения под офис

Номер критерия	Значимость (K_{zn})	Оценки соответствия критериям по вариантам							
		Вариант 1		Вариант 2		Вариант 3		Вариант 4	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
1									
2									
3									
4									
5									
6									
Итого:	1	-		-		-		-	

Таблица 3 - Шкалы значимости критериев и соответствия каждому критерию

Количество баллов	Значимость критерия	Соответствие критерию
5	Чрезвычайно важно	Идеально отвечает требованиям
4	Очень важно	В большей степени отвечает требованиям
3	Важно	Отвечает требованиям (в основном)
2	Имеет значение	Частично отвечает требованиям
1	Несущественно	Едва отвечает требованиям
0	–	Не отвечает требованиям

Практическая работа № 7

1. На основе приведенных данных предприятий определите тип организационной структуры хозяйствующего субъекта.
2. Составьте схему организационной структуры, определив связи подсистем организации.
3. Дайте характеристику достоинств и недостатков данной структуры управления.

Вариант 1

ООО «Эксперанс» возглавляет генеральный директор. В его непосредственном подчинении находятся главный бухгалтер, начальник отдела закупок, начальник отдела сбыта. У каждого из них в подчинении находятся по 2 рабочих. Директор имеет право единолично принимать решения по управлению подразделением и несет персональную ответственность за деятельность коллектива.

Вариант 2

ООО «Аквилон» возглавляет директор. Два цеха компании разрабатывают новые технологии для производства, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. Кроме этого в компании имеются четыре сотрудника, каждый специализируется на выполнении определенной функции. Их задача - осуществление технической подготовки производства, разработка вариантов решений вопросов, связанных с руководством процессом производства в рамках специализированных функций. Выполнение распоряжений руководителей производственных подразделений осуществляется в пределах их полномочий. Существуют проблемы по координацию действий по управлению.

Вариант 3

Предприятие «Молкомторг» является молочным мини заводом. Данное предприятие имеет молочный цех, цех по изготовлению творожной продукции, сырный цех, цех по изготовлению сладостей на основе молока. Для четкой организации работы на предприятии есть ряд отделов - финансовый, плановый, маркетинговый, производственный, которые непосредственно возглавляет директор. Руководители отделов осуществляют непосредственное руководство производством, каждый из них выступает в качестве единоначальника в соответствующем производстве, но приходится постоянно согласовывать текущие вопросы производства, экономики, кадров с соответствующими функциональными службами.

Вариант 4

Предприятие «Экодом» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора имеется два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и сбыта, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а также конструкторское бюро. За счет четкой организации на предприятии существует качественная подготовка планов и вариантов решений, высокий уровень профессионализма персонала.

Вариант 5

Проектно – сметный институт «СметДВ» возглавляет генеральный директор. В данный момент в институте разрабатываются два проекта, имеющие каждый своего начальника. В непосредственном подчинении у генерального директора находятся: директор по науке, директор по производству, директор по маркетингу, директор по финансам. Для достижения конкретной цели предполагается разработка проекта, но существуют трудности в обеспечении баланса между руководителями.

Вариант 6

Предприятие «Мираж» осуществляет производство и установку входных дверей в трех регионах: Хабаровском и Приморском краях и Амурской области. Возглавляет предприятие генеральный директор, в его подчинении находятся руководители региональных производственных подразделений. Помощники руководителей производственных отделений контролируют деятельность функциональных служб отделения, координируя их деятельность. Структура характеризуется значительной иерархичностью вертикали управления.

Вариант 7

Предприятие «Экспо» осуществляет диверсифицированное производство трех видов продукции: телевизоров, одежды, продуктов питания. Возглавляет предприятие генеральный директор, в его подчинении находятся руководители цехов/отделений. Помощники руководителей производственных отделений контролируют деятельность функциональных служб

отделения, координируя их деятельность. Каждое направление/отделение имеет конкурентное преимущество малой фирмы.

Вариант 8

ООО «Полимер» возглавляет директор. Два цеха компании осуществляют производство продукции из полимерных материалов, их возглавляют начальники, в подчинении которых находятся по 2 заведующих. В организации созданы отделы по маркетингу, финансам, НИОКР, персоналу. Руководители данных подразделений осуществляют влияние на производственные подразделения формально. Их задача - помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

Вариант 9

Штатная численность сотрудников организации составляет 24 человека. Возглавляет ООО «Прадис» директор, в подчинении которого находятся руководители отделов снабжения, производства и сбыта. Каждый руководитель сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций в своем отделе. В организации сформирована четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным.

Вариант 10

ООО «Техносфера» возглавляет директор. В подчинении директора находятся руководители функциональных служб по маркетингу, персоналу, НИОКР, финансам, производству. С целью разработки и ускоренного вывода на рынок новой продукции назначены 2 руководителя проектов, деятельность которых курируется непосредственно директором. В реализацию проектов вовлечены сотрудники функциональных подразделений.

Выбор варианта осуществляется по согласованию с преподавателем

Практическая работа № 8

Задание А (2 балла)

Определите соответствие методов управления и их средств реализации, соотнесите их в соответствующие колонки:

Административные методы	Экономические методы	Социально-психологические методы

Правила внутреннего трудового распорядка; Оплата труда; Общение; Должностные инструкции сотрудников; Формирование коллектива; Распоряжения и указания; Налоговая система; Нормирование труда; Переговоры; Соревнование; Хозяйственный расчет; Ценообразование; Участие в собственности; Целевое планирование; Финансово-кредитная система; Выговор; Понижение в должности; Предупреждение; Личный пример руководителя; Стандарты организации; Рабочая сила; Инструкции; Моральные санкции; Удовлетворение культурных потребностей; Субсидирование; Социальная профилактика; Ценные бумаги; Участие в капитале; Похвала; Установление норм поведения.

Для выполнения задания можно воспользоваться интерактивным сервисом упражнение «Методы управления», перейдя по ссылке <https://learningapps.org/watch?v=p2t16g0ha21>.

Задание Б (3 балла)

Изучите ситуацию и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

При анализе деятельности двух конкурирующих предприятий было выяснено следующее:

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались

возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако в последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Задание

1. Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.
2. Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

Практическая работа № 9

Задание А (2 балла)

Заполните таблицу характеристик стилей управления, представив параметры взаимодействия руководителей различных стилей управления с подчиненными в соответствующих ячейках:

единолично решает все вопросы; предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных; боится квалифицированных работников; дружески настроен, любит общаться; мягок, покладист, иногда легковверен; сторонник разумной дисциплины, дифференцированный подход; наказание основной метод, поощряет избранных по праздникам; жестко формальный; отдает инициативу в руки подчиненных; приказывает, распоряжается, командует; поощряет инициативу, использует в интересах дела; ждет указания руководства или отдает инициативу подчиненным; ровная манера поведения; использует поощрение чаще, чем наказание; все знает и умеет, гипертрофированное самомнение; приверженец формальной жесткой дисциплины; характер отношений диктуется настроением, постоянно использует разные стимулы; требует формальной дисциплины, не умея ее соблюдать; подбирает деловых, грамотных работников; берет ответственность на себя или перекладывает на конкретного исполнителя; постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику; боится общения, допускает фамильярное обращение; инициативу подавляет полностью; распределяет в соответствии с переданными полномочиями; принимая решение, советуется с коллективом; снимает с себя всякую ответственность; пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных; подбором кадров не занимается; просит, упрощает.

Таблица – Характеристика стилей управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений			
Способ доведения решений			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе			
Отношение к подбору кадров			
Отношение к собственным недостаткам			
Стиль общения с подчиненными			
Характер отношений с подчиненными			
Отношение к дисциплине			
Отношение к моральному воздействию на подчиненных			

Для выполнения задания можно воспользоваться интерактивным сервисом, упражнение «Сравнительная характеристика стилей управления» перейдя по ссылке

<https://learningapps.org/watch?v=p9p7r29yc21>

Задание Б (3 балла)

1. Изучите ответы на поставленные вопросы по теме занятия «Стили управления».
2. Сформулируйте содержание ответов (представленных в задании) на поставленные вопросы, заполнив колонку 2 таблицы.
2. Дайте оценку представленным ответам на вопросы с позиции: согласен/ не согласен/ частично согласен (колонка 3).
4. Аргументируйте ваше мнение по каждому вопросу-ответу, заполнив колонку 4 таблицы.

Вопрос	Ответ	Позиция	Аргументация
1	2	3	4
Пример 1. <i>Что такое стиль управления?</i>	- это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.	Частично согласен	Стиль управления – это манера поведения руководителя, которая в свою очередь может определять основные способы воздействия на подчиненных, выбираемые руководителем.
2.			
3.			
...			

Вопрос-ответ

1. *Что такое стиль управления?*

Стиль управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.

2. *От каких объективных факторов зависит стиль управления руководителя?*

На выбор стиля руководителя влияют объективные факторы.

К ним относятся:

- внешние условия работы;
- тип организации;
- особенности решаемых задач;
- уровень общей управленческой культуры и образования руководителя;
- специфика деятельности, способы и средства, используемые в деятельности организации,
- стиль и методы работы вышестоящего руководства, уровень на котором работает тот или иной руководитель.

3. *Какой стиль необходимо использовать при управлении группой подчиненных "У"?*

Теория «У». Люди изначально ленивы и при первой же возможности избегают работы.

У них полностью отсутствует честолюбие, поэтому они предпочитают быть руководимыми, не брать на себя ответственности и искать защиты у сильных. Чтобы заставить людей трудиться, нужно использовать принуждение, тотальный контроль и угрозу наказаний.

Следовательно, для управления данной группой необходимо использовать авторитарный стиль управления.

4. *В условиях какого стиля руководства можно выполнить в количественном отношении больший объем работы?*

В условиях демократического стиля руководства можно выполнить в количественном отношении больший объем работы, чем в условиях авторитарного.

Это обусловлено:

- высокой степенью децентрализации полномочий;
- активным участием сотрудников в принятии решений;

- созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха для исполнителей служит для них вознаграждением.

5. При управлении какими видами деятельности предпочтителен демократический стиль управления?

Демократический стиль предпочтительнее для руководства сложными видами деятельности, где на первом месте выступает качество.

Подчиненные могут самостоятельно принимать решения и искать в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Руководитель при осуществлении контроля ценит конечный результат, не обращая особого внимания на мелочи.

6. Какие достоинства имеет демократический стиль управления?

К основным достоинствам демократического стиля управления можно отнести:

- более осмысленная подготовка решений;
- высокий морально-психологический климат в коллективе;
- подчиненные готовы оказать всяческую поддержку руководителю;
- позволяет в кратчайшие сроки достичь количественных результатов работы исполнителей.

7. При каком стиле управления, как правило, используется формальное регулирование?

В демократическом стиле управления обычно применяются наиболее мягкие методы воздействия на сотрудников, часто опосредованные. Большинство нормативных документов используются лишь для выполнения формальных требований законодательства и обеспечения минимального контроля за сотрудниками.

8. Какой стиль управления категорически не подходит для кризисов?

Авторитарный стиль управления категорически не подходит для кризисов и прочих экстремальных ситуаций, с которыми сталкивается компания в процессе своей деятельности.

Поскольку в условиях авторитарного стиля формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

9. При каком стиле управления руководитель единолично решает все вопросы?

Авторитарный руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и советов, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как и когда делать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

К основным характеристикам авторитарного стиля можно отнести:

- возможность для членов группы сделать свой вклад в организационную работу ограничена либо же вообще отсутствует;
- все решения принимаются лидером;
- все решения принимаются лидером;
- членам группы редко доверяется решение важных задач и т.д.

10. Какой стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий?

Демократический стиль управления характеризуется высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а достижение успеха служит для них вознаграждением.

11. При каком стиле управления руководитель выполняет формальную роль?

Формальный руководитель структурного подразделения, работающий в либеральном стиле, является не управляющим, а фактически координатором работы, обеспечивая лишь связь вышестоящего руководства предприятия с коллективом, а в остальном, не воздействуя на своих подчиненных прямыми методами.

12. При каком стиле управления наказание является основным методом воздействия на подчиненных?

При либеральном стиле управления руководитель дает исполнителям лишь указания, что, как и когда делать, а в качестве основной формы стимулирования использует наказание.

13. При каком стиле управления руководитель поощряет инициативу подчиненных? Либеральный руководитель поощряет, использует ее в интересах дела?

14. Какой стиль управления предполагает высокий уровень самоорганизации и самодисциплины исполнителей?

В большинстве случаев, демократический стиль руководства не ограничивает работников ни в постановке целей, ни в выборе методов их достижения и предполагает высокий уровень их самоорганизации и самодисциплины для выполнения поставленных задач.

15. Какая разновидность демократического стиля управления подразумевает полное доверие подчиненным?

Консультативный стиль руководства предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах, всегда их выслушивают и используют все конструктивные предложения, организуют широкий обмен всесторонней информацией, привлекают подчиненных к поставке целей и контролю над их достижением.

При этом ответственность за последствия принятых решений не перекладывается на подчиненных.

«Расчетно-графическая работа»

Задание 1 и 2 выполняется по варианту. Вариант хозяйствующего субъекта устанавливается преподавателем.

Вариант	Хозяйствующий субъект	Вариант	Хозяйствующий субъект
1	Предприятие по производству автомобилей	11	Туристское агентство
2	Кинотеатр	12	Стоматологическая клиника
3	Горнолыжный комплекс международного класса	13	Продовольственный магазин
4	Университет	14	Кондитерская
5	Автотранспортное предприятие (пассажирских перевозок)	15	Мастерская по пошиву детской одежды
6	Фирма по ремонту квартир	16	Хлебозавод
7	Аптека	17	Спортивный клуб
8	Автомобильная мастерская	18	Ресторан
9	Парикмахерская	19	Молокозавод
10	Гостиница	20	Предприятие по производству мебели

Допускается выполнение заданий на примере хозяйствующих иных сфер деятельности, предложенных обучающимися по дополнительному согласованию.

Задание 1. Внешняя и внутренняя среды организации

1. Дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы:
 - Что такое "внешняя среда" компании и что включается в понятие «внутренняя среда»?
 - В чем их зависимость?
 - Охарактеризуйте каждую группу элементов и факторов в отдельности, их взаимосвязь.
2. На примере конкретного хозяйствующего субъекта (предприятия, организации,

учреждения) сферы деятельности/ функциональной области управления в организации, сопряженной с вашим направлением подготовки, приведите примеры проявления влияния факторов макро- и микросреды на организацию.

Задание 2. Проектирование организационной структуры

На примере конкретной организации (предприятия, организации, учреждения) сферы деятельности/ функциональной области управления в организации, сопряженной с вашим направлением подготовки:

1. Дать характеристику организации и сформулировать ее «миссию».
2. Исходя из формулировки «миссии», определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.
3. Сформировать (описать) организационную структуру управления фирмы, ее достоинства и недостатки.
4. Представить схему организационной структуры фирмы (объекта исследования).

Задание 3. Определение стиля управления

Необходимо в утвердительной форме объективно ответить на вопросы (табл. 1), касающиеся Вашего характера, привычек, склонностей, и обвести кружком номера тех из них, которые соответствуют Вашему поведению и отношению к людям. Если Вы ранее никогда не сталкивались с такими ситуациями, постарайтесь представить, как бы Вы могли повести себя в них.

Таблица 1 - Вопросы к заданию

Номер вопроса	Ответ - утверждение
1	В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения
2	Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним
3	Люди часто завидуют моему терпению и выдержке
4	В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе
5	Мои родители редко заставляли меня делать то, чего я не хотел
6	Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы
7	Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников
8	Когда я чувствую, что меня не понимают, я отказываюсь от намерения доказать что-либо
9	Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых
10	Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение
11	Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызывать у людей раздражения
12	Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы
13	Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений
14	Мне легче работать одному, чем кем-то руководить
15	Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем
16	Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать - ни хорошего, ни плохого
17	Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми
18	Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия
19	Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок
20	Мне часто для эффективной работы не хватает времени

21	На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта
22	Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения
23	С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские отношения
24	Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях
25	Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций
26	Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него
27	Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, пусть даже самое незначительное достижение
28	Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей
29	Мне приходится чаще просить, чем требовать
30	Я часто теряю от возбуждения контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают
31	Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно бы повысилась
32	Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных
33	Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особо не контролируя их
34	Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы
35	Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями
36	Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которых всегда можно поставить на место
37	Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам
38	Самое трудное для меня - это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий
39	Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте
40	Я думаю, что управление людьми должно быть гибким - подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства
41	Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных
42	Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки
43	Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.
44	Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие
45	Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество
46	Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам подчиненных
47	Главное в руководстве - распределить обязанности
48	Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера
49	Подчиненные - безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать
50	Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться
51	Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых
52	Я всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение
53	Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении обстоятельствами
54	Нарушителя дисциплины строго наказываю
55	В критике недостатков подчиненных я беспощаден
56	Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек
57	Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить
58	Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаю с его мнением
59	Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным

60	Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего
----	--

Обработка и интерпретация результатов

Подсчитав номера соответствующих утверждений, с помощью ключ - таблицы определите степень выраженности авторитарного, либерального или демократического стиля управления (табл. 2)

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: минимальной (0-7), средней (8-13), высокой (14-20). Приемлемой для последующего анализа является любая из полученных комбинаций. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления.

Таблица 2- Ключ – таблица

Стиль управления	Номера ответов - утверждений	Сумма ответов
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60	
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59	
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58	

Используя и анализируя результаты ответов на вопросы анкеты, составьте характеристику полученного сочетания стилей управления, выделяя следующие аспекты: степень желания быть лидером, устойчивость навыков менеджера, самоуверенность, стремление доводить начатое до конца, требовательность и настойчивость, энергичность и жесткость требований, учет инициативы подчиненных, резкость критики, честность, применение наказаний, учет общественного мнения, желание брать ответственность на себя, внушаемость, принципиальность, заигрывание и панибратство с подчиненными, умение убеждать, создание доброжелательной и творческой атмосферы, децентрализация полномочий и т.д.

Задание 2. Последовательность управленческих действий

Определите последовательность управленческих действий (шагов) для достижения целей организации. Для этого расставьте указанные действия в необходимом, с Вашей точки зрения, порядке, присваивая им номер выбранного действия.

- 1) Формулирование проблемы, ее суть.
- 2) Реальное состояние системы, чем оно обусловлено.
- 3) Оценка новизны проекта.
- 4) Оценка вариантов решения проблемы (оценка альтернатив).
- 5) Документальное оформление задач.
- 6) Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
- 7) Представление идеального состояния системы, при котором цель реализована.
- 8) Установление взаимосвязи с другими проблемами.
- 9) Определение путей решения проблемы, разработка альтернативных вариантов решения проблемы.
- 10) Постановка задачи исполнителям (организация выполнения решения).
- 11) Выбор наилучшего решения проблемы, сопоставление его с первоначальной целью.
- 12) Контроль за выполнением решения.
- 13) Определение отклонений реального состояния системы от идеального (определение существования проблемы).
- 14) Определение цели деятельности.
- 15) Формулирование конкретных задач для выбранного решения проблемы.

Сделайте аргументированный вывод.

3.2 Задания для промежуточной аттестации

Контрольные вопросы к экзамену

1. Понятие менеджмента, его сущность, задачи, объект, субъект.
2. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности, его необходимость и место в системе социально-экономических отношений.
3. Организация как основа менеджмента. Общие характеристики и основные признаки организации.
4. Внешняя и внутренняя среды организации.
5. Планирование и прогнозирование в системе менеджмента.
6. Функция организации в системе менеджмента.
7. Мотивация деятельности персонала. Мотивационный процесс.
8. Содержательные теории мотивации
9. Процессуальные теории мотивации.
10. Контроль в системе менеджмента.
11. Принятие управленческих решений.
12. Организационные структуры и основные принципы их построения.
13. Линейная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
14. Линейно-штабная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
15. Функциональная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
16. Линейно-функциональная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
17. Матричная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
18. Дивизиональная структура: характеристика, преимущества и недостатки.
19. Власть, руководство, лидерство.
20. Административные методы управления.
21. Экономические методы управления.
22. Социально-психологические методы управления.
23. Одномерные стили управления.
24. Многомерные стили управления.
25. Конфликты в организациях: сущность, природы, влияние на результаты работы.
26. Коммуникации в организации: сущность, виды. Коммуникационный процесс и его стадии.
27. Помехи в коммуникациях. Пути улучшения коммуникаций.

