

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

УТВЕРЖДАЮ

Декан социально-гуманитарного факультета

И.В. Цевелева

(подпись, ФИО)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Менеджмент»**

Направление подготовки	46.03.02 «Документоведение и архивоведение»
Направленность (профиль) образовательной программы	«Документационное обеспечение управления организацией»
Квалификация выпускника	«бакалавр»
Год начала подготовки (по учебному плану)	«2021»
Форма обучения	«очная»
Технология обучения	традиционная

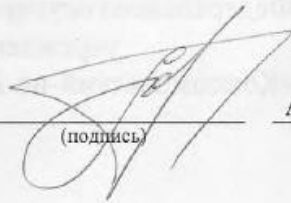
Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
«1»	«2»	«4»

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
«Экзамен»	Кафедра «ММГУ»

Комсомольск-на-Амуре 2021

Разработчик рабочей программы:

Старший преподаватель  
(должность, степень, ученое звание)



А.С. Бянкин  
(ФИО)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой  
"Менеджмент, маркетинг и государственное управление"  
(наименование кафедры)



И.Г. Усанов  
(ФИО)

Заведующий выпускающей  
кафедрой «История и культурология»



Ж.В. Петрунина  
(ФИО)

## 1 Общие положения

Рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Менеджмент» составлены в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 1343 от 29.10.2020, и основной профессиональной образовательной программы подготовки 46.03.02 «Документоведение и архивоведение».

Задачи дисциплины	- сформировать знания теоретических основ в области менеджмента; - дать целостное представление об элементах организации и процессе управления, функциях управления, руководстве, принятия решений и обеспечения деятельности организации; - сформировать умения и навыки нахождения решений практических и теоретических вопросов менеджмента, функционирования и развития организаций.
Основные разделы / темы дисциплины	Методологические основы менеджмента. Функции управления и принятие управленческих решений. Формы организации системы менеджмента. Социально-психологические основы менеджмента. Коммуникационные процессы в управлении.

## 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		
-	-	-
Общепрофессиональные		
ОПК-2 Способен находить организационноуправленческие решения при решении задач в сфере своей профессиональной деятельности	ОПК-2.1 Знает механизмы достижения организационно-управленческих решений ОПК-2.2 Умеет находить организационно-управленческие решения ОПК-2.3 Владеет навыками нахождения организационно-управленческих решений	Знать основные теории и технологии современного менеджмента.  Уметь анализировать проблемы и процессы в профессиональной деятельности, находить решения, формировать цели и использовать базовые функции управления для их реализации.

		Владеть навыками принятия решений, постановки целей и планирования комплекса работ для их реализации.
Профессиональные		
-	-	-

### 3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» изучается на 1 курсе во 2 семестре(ах).

Дисциплина входит в состав блока 1 «Дисциплины (модули)» и относится к блоку «Б1».

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения, навыки, сформированные в процессе изучения дисциплины «Государственная и муниципальная служба».

Знания, умения и навыки, сформированные при изучении дисциплины «Менеджмент», будут востребованы при изучении последующих дисциплин «Основы бухгалтерского учёта», «Государственные, муниципальные и ведомственные архивы» / при прохождении учебной (ознакомительной) практики.

Дисциплина «Менеджмент» в рамках воспитательной работы направлена на умения аргументировать, самостоятельно мыслить, развивает творчество, профессиональные умения.

### 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
<b>Контактная аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего</b>	64
В том числе:	
<b>занятия лекционного типа</b> (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками)	32
<b>занятия семинарского типа</b> (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	32

Объем дисциплины	Всего академических часов
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	44
Промежуточная аттестация обучающихся – «Экзамен», индивидуальная контактная работа	35 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)			
	Контактная работа преподавателя с обучающимися			СРС
	Лекции	Семинарские (практические занятия)	Лабораторные занятия	
<b>Раздел 1. Методологические основы менеджмента</b>				
Тема 1. Сущность, цели, задачи принципы менеджмента.	2	2		3
Тема 2. Организация как объект менеджмента. Внутренняя и внешняя среды организации.	2	2		3
<b>Раздел 2. Функции управления и принятие управленческих решений</b>				
Тема 1. Базовые функции управления	2	2		2
Тема 2. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента.	2	2		2
Тема 3. Метод сетевого планирования в управлении деятельностью предприятия	2	2		4
Тема 4. Организация, контроль и регулирование как функции управления.	2	2		3
Тема 5. Мотивация как функция управления. Мотивационный процесс и его стадии.	2	2		3
Тема 6. Теории мотивации.	2	2		2
Тема 7. Принятие управленческих решений	2	2		4
<b>Раздел 3. Формы организации системы менеджмента</b>				
Тема 1. Понятие структуры управления. Связи в структуре управления.	2	2		4
Тема 2. Типы организационных структур, их достоинства и недостатки.	2	2		4

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	
<b>Раздел 4. Социально-психологические основы менеджмента</b>				
Тема 1. Власть, руководство, лидерство	2	2		2
Тема 2. Методы управления	2	2		2
Тема 3. Стили управления	2	2		2
Тема 4. Конфликты в организациях: сущность, природы, влияние на результаты работы. Управление конфликтами в организации	2	2		2
<b>Раздел 5. Коммуникационные процессы в управлении</b>				
Тема 1. Коммуникации в организации: сущность, виды, помехи, пути улучшения коммуникаций.	2	2		2
<b>ИТОГО по дисциплине</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	-	<b>44</b>

## **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

<b>Компоненты самостоятельной работы</b>	<b>Количество часов</b>
Изучение теоретических разделов дисциплины	15
Подготовка к занятиям семинарского типа	15
Подготовка и оформление расчетно-графической работы	14
Итого	44

## **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)**

### **8.1 Основная литература**

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 :

ИНФРА-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. Шестопал. – 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<sup>о</sup>», 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.

## **8.2 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.

## **8.3 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 46.03.02 «Документоведение и архивоведение» / сост.: А.С. Бянкин – Комсомольск - на - Амуре: ФГБОУ ВО «КнАГУ», 2022.

## **8.4 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). До-

говор № 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 и свободно распространяемое 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: <a href="https://www.onlyoffice.com/ru/download-desktop.aspx">https://www.onlyoffice.com/ru/download-desktop.aspx</a> "
OpenOffice	Свободная лицензия, условия использования по ссылке: <a href="https://www.openoffice.org/license.html">https://www.openoffice.org/license.html</a>
Deductor Academic	Условия использования по ссылке <a href="https://basegroup.ru/deductor/download">https://basegroup.ru/deductor/download</a>
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 очной формы 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.

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 производится 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<sup>1</sup>**  
**по дисциплине**  
**«Менеджмент»**

Направление подготовки	<i>46.03.02 «Документоведение и архивоведение»</i>	
Направленность (профиль) образовательной программы	<i>«Документационное обеспечение управления организацией»</i>	
Квалификация выпускника	<i>«бакалавр»</i>	
Год начала подготовки (по учебному плану)	<i>«2021»</i>	
Форма обучения	<i>«очная»</i>	
Технология обучения	<i>традиционная</i>	
Курс	Семестр	Трудоемкость, з.е.
<i>«1»</i>	<i>«2»</i>	<i>«4»</i>

Вид промежуточной аттестации	Обеспечивающее подразделение
<i>«Экзамен»</i>	<i>Кафедра «ММГУ»</i>

<sup>1</sup> В данном приложении представлены типовые оценочные средства. Полный комплект оценочных средств, включающий все варианты заданий (тестов, контрольных работ и др.), предлагаемых обучающемуся, хранится на кафедре в бумажном и электронном виде.

## 1 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы

Таблица 1 – Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>Универсальные</b>		
-	-	-
<b>Общепрофессиональные</b>		
ОПК-2 Способен находить организационно-управленческие решения при решении задач в сфере своей профессиональной деятельности	ОПК-2.1 Знает механизмы достижения организационно-управленческих решений ОПК-2.2 Умеет находить организационно-управленческие решения ОПК-2.3 Владеет навыками нахождения организационно-управленческих решений	Знать основные теории и технологии современного менеджмента.  Уметь анализировать проблемы и процессы в профессиональной деятельности, находить решения, формировать цели и использовать базовые функции управления для их реализации.  Владеть навыками принятия решений, постановки целей и планирования комплекса работ для их реализации.
<b>Профессиональные</b>		
-	-	-

Таблица 2 – Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Формируемая компетенция	Наименование оценочного средства	Показатели оценки
1. Методологические основы менеджмента	ОПК 2	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	ОПК 2	Задание 3	Умеет использовать базовые функции управления в практической деятельности.  Владеет навыками и умеет принимать обоснован-
		Задание 4	
		Задание 5	
		Задание 6	
		Задание 7	
		Задание 8	

		Задание 9	ные решения.
3. Формы организации системы менеджмента	ОПК 2	Задание 10	Умеет анализировать проблемы и процессы, выявлять достоинства и недостатки организационных структур управления. Владеет навыками составления организационных структур управления
		Задание 11	
4. Социально-психологические основы менеджмента	ОПК 2	Задание 12	Умеет анализировать проблемы и процессы, принимать решения и необходимые инструменты в области управления персоналом
		Задание 13	
		Задание 14	
		Задание 15	
5. Коммуникационные процессы в управлении	ОПК 2	Задание 16	Умеет анализировать проблемы в коммуникационных процессах, выявлять помехи, предлагает пути улучшения коммуникаций.
Все разделы	ОПК 2	РГР	Демонстрирует умение применять полученные знания для выполнения задания по дисциплине в целом
Все разделы	ОПК 1	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).

	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Сроки выполнения</b>	<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
«2» семестр <i>Промежуточная аттестация в форме «Экзамен»</i>				
1	Задание 1	В течении семестра	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 профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
2	Задание 2	В течении семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.

	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Сроки выполнения</b>	<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
3	Задание 3	В течении семестра	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.
4	Задание 4	В течении семестра	5 баллов	3 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
5	Задание 5	В течении семестра	10 баллов	10 баллов - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 8 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 6 баллов - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 4 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
6	Задание 6	В течении семестра	2 балла	2 балла - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 1 балл - студент выполнил задание с неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов - задание не выполнено.
7	Задание 7	В течении семестра	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 уме-

	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Сроки выполнения</b>	<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
				ний 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 профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
8	Задание 8	В течении Семестра	3 балла	3 балла - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 2 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
9	Задание 9		3 балла	1 балл - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
10	Задание 10		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.
11	Задание 11		5 баллов	3 балла - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов – задание не выполнено.
12	Задание 12		2 балла	2 балла - студент правильно выполнил задание. Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 1 балл - студент выполнил задание с неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала. 0 баллов - задание не выполнено.

	<b>Наименование оценочного средства</b>	<b>Сроки выполнения</b>	<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
13	Задание 13		5 баллов	5 баллов - студент правильно выполнил задание.
14	Задание 14		5 баллов	Показал отличный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
15	Задание 15		5 баллов	4 балла - студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хороший уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
16	Задание 16		5 баллов	3 балла - студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
17	Расчетно-графическая работа		30 баллов	2 балла - при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
				0 баллов – задание не выполнено.
				30 баллов - студент правильно выполнил РГР. Показал отличный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
				20 баллов - студент выполнил РГР с небольшими неточностями. Показал хороший уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
				10 баллов - студент контрольную работу с существенными неточностями. Показал удовлетворительный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
				5 баллов - при выполнении контрольной работы студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и навыков при решении профессиональных задач в рамках усвоенного учебного материала.
				0 баллов – контрольная работа не выполнена.
	Текущий контроль:	-	110 баллов	
	«Экзамен»	Вопрос 1	15 баллов	15 баллов - студент ответил на теоретический вопрос билета с небольшими неточностями. Показал хорошие знания в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов.
		Вопрос 2	15 баллов	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.

	Наименование оценочного средства	Сроки выполнения	Шкала оценивания	Критерии оценивания
				5 баллов - при ответе на теоретический вопрос билета студент продемонстрировал недостаточный уровень знаний. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неправильных ответов.
Экзамен:	-	30 баллов	-	-
ИТОГО:	-	140 баллов	-	-
<p><b>Критерии оценки результатов обучения по дисциплине:</b>  0 – 64 % от максимально возможной суммы баллов (0-90 баллов) – «неудовлетворительно» (недостаточный уровень для промежуточной аттестации по дисциплине);  65 – 74 % от максимально возможной суммы баллов (91-103 баллов) – «удовлетворительно» (пороговый (минимальный) уровень) 89 баллов;  75 – 84 % от максимально возможной суммы баллов (104-117 баллов) – «хорошо» (средний уровень);  85 – 100 % от максимально возможной суммы баллов (118-140 баллов) – «отлично» (высокий (максимальный) уровень)</p>				

### 3 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.

*Примерный список организаций и учреждений:*

1. Государственный архив
2. Муниципальный архив
3. Коммерческий архив
4. Информационный центр
5. Музей
6. Библиотека
7. Издательство
8. Организация СМИ
9. Коммерческая фирма (вид деятельности на выбор студента)
10. Государственное/ муниципальное учреждение (на выбор студента)

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 объемов поставок товаров; рабо-	Распределение обязанностей между консультанта	Совместная работа консультантов и кассиров;	Премии за лучшее обслуживание покупателей;	Контроль рабочего времени и качества

	чих смен продавцов; времени поставки товаров.	ми; отчетность кассиров перед старшим кассиром.	решение спорных ситуаций; оперативная связь с поставщиком.	профессиональный рост: стажер продавец - ст. продавец	работы продавцов, количества товаров на складе, объемов продаж.

*Примерный список организаций и учреждений:*

1. Государственный архив
2. Муниципальный архив
3. Коммерческий архив
4. Информационный центр
5. Музей
6. Библиотека
7. Издательство
8. Организация СМИ
9. Коммерческая фирма (вид деятельности на выбор студента)
10. Государственное/ муниципальное учреждение (на выбор студента)

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***

1. Спланируйте свою будущую профессиональную, общественную/иную деятельность. Для это обозначьте стратегическую цель, которую вы хотите достигнуть через 5 и более лет.
2. Начиная с настоящего момента, определите ежегодные жизненные цели в интересующих областях вашей деятельности с учетом долгосрочных перспектив.
3. Составьте план вашей деятельности на текущий год, проанализировав различные варианты развития факторов окружения (внешней среды).
4. Составьте общее «Дерево целей».

#### ***Практическая работа № 5 (реализуется в форме практической подготовки)***

**«Метод сетевого планирования в управлении организацией»**

Содержание данного задания включает: построение сетевой модели планирования и управления программой мероприятий, 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	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-4</b>	<b>1-5</b>	<b>2-3</b>	<b>3-7</b>	<b>4-5</b>	<b>4-6</b>	<b>5-8</b>	<b>6-8</b>	<b>7-8</b>
	Продолжительность	8	12	4	7	11	19	6	0	7	12
2	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-3</b>	<b>1-4</b>	<b>2-5</b>	<b>3-4</b>	<b>4-6</b>	<b>5-6</b>	<b>5-8</b>	<b>6-7</b>	<b>7-8</b>
	Продолжительность	17	21	12	9	8	7	15	12	11	7
3	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-6</b>	<b>2-3</b>	<b>2-4</b>	<b>3-6</b>	<b>4-5</b>	<b>4-7</b>	<b>5-7</b>	<b>6-8</b>	<b>7-8</b>
	Продолжительность	11	22	3	8	18	19	5	4	7	11
4	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-3</b>	<b>1-4</b>	<b>2-5</b>	<b>3-5</b>	<b>4-6</b>	<b>5-7</b>	<b>5-8</b>	<b>6-7</b>	<b>7-8</b>
	Продолжительность	13	11	8	2	0	4	15	9	18	20
5	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-3</b>	<b>1-5</b>	<b>2-6</b>	<b>3-4</b>	<b>3-7</b>	<b>4-8</b>	<b>5-8</b>	<b>6-7</b>	<b>7-8</b>
	Продолжительность	4	3	8	17	9	12	1	10	11	12
6	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-6</b>	<b>2-3</b>	<b>2-4</b>	<b>3-5</b>	<b>3-6</b>	<b>4-7</b>	<b>5-7</b>	<b>6-7</b>	<b>7-8</b>
	Продолжительность	11	22	3	8	19	18	5	4	7	11
7	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-3</b>	<b>1-4</b>	<b>2-3</b>	<b>2-7</b>	<b>3-5</b>	<b>3-7</b>	<b>4-7</b>	<b>5-6</b>	<b>6-7</b>
	Продолжительность	8	21	12	16	12	8	12	14	14	12
8	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-4</b>	<b>2-3</b>	<b>2-4</b>	<b>2-6</b>	<b>3-5</b>	<b>4-6</b>	<b>5-6</b>	<b>5-7</b>	<b>6-7</b>
	Продолжительность	3	11	8	21	14	6	13	10	12	15
9	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-4</b>	<b>2-3</b>	<b>2-5</b>	<b>2-7</b>	<b>3-5</b>	<b>3-6</b>	<b>4-6</b>	<b>5-7</b>	<b>6-7</b>
	Продолжительность	7	11	15	19	8	10	12	9	10	10
10	<b>Код работы</b>	<b>1-2</b>	<b>1-3</b>	<b>2-3</b>	<b>2-5</b>	<b>3-4</b>	<b>4-6</b>	<b>5-6</b>	<b>5-7</b>	<b>6-8</b>	<b>7-8</b>
	Продолжительность	8	9	7	10	11	5	12	13	4	14

### **Практическая работа № 6**

1. Перейдите по ссылке <https://genskayformula.com/smstest/test36/index.php>
2. Пройдите социально-психологический онлайн-тест на делегирование полномочий. Представить скрин результатов теста.
3. Сформулируйте, на Ваш взгляд, 10 универсальных правил, позволяющих эффективно организовать, скоординировать и проконтролировать деятельность подчиненных.

### **Практическая работа № 7**

Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно друг с другом. Например, первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т.д. Затем вторую с четвертой, вторую с пятой и т.д. Сравнивая пары фраз, каждый раз оцениваете какое высказывание для Вас лично важнее (приписывайте ему один балл). В конце операции сравнения, подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите ТРИ высказывания, получившие наибольшее количество ответов. Это будут доминирующие мотивационные тенденции/потребности.

Перед началом сравнений произнесите «Я хочу...»

Тенденция	Баллы	Сумма
1. Зарабатывать себе на жизнь.		
2. Обеспечить свое будущее.		
3. Покупать хорошие вещи.		
4. Обеспечить себе положение влияния.		
5. Завоевать достойное место в жизни.		



6. Делать что-либо интересное.		
7. Приобретать новые знания и умения.		
8. Развивать свои способности.		
9. Идти в ногу с жизнью.		
10. Быть не хуже других.		
11. Применять свои силы и способности.		
12. Иметь постоянных собеседников.		
13. Завоевать признание и уважение.		
14. Обеспечить себе материальный комфорт.		
15. Внести свой вклад в общее дело.		
16. Быть при деле.		
17. Убегать от неприятностей.		

Подумайте над результатом и сделайте вывод:

1. Какие мотивационные тенденции выражены у вас в текущий момент времени
2. Какие действия необходимо предпринять для удовлетворения данных мотивационных тенденций?

Мотивационная тенденция	Способы ее удовлетворения

3. Какие нежелательные мотивационные тенденции у вас присутствуют и как от них избавиться?

### **Практическая работа № 8**

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 № 9**

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 рай-

				он
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 ( $K_{zn}$ ) - установив удельный вес каждого ( $0 < K_{zn} < 1$ , сумма критериев  $K_{zn} = 1$ );
- 3) Проставьте бальную 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 № 10.**

Приведите сравнительную характеристику различных уровней управления организацией, заполнив соответствующую таблицу:

Уровень управления	Направление деятельности	Полномочия	Примеры должностей руководителей	
			функциональные	линейные
Высший				
Средний				
Низший				

**Практическая работа № 11 (реализуется в форме практической подготовки)**

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 № 12**

Определите соответствие характеристик руководителям заполнив таблицу:

Администратор, инноватор, делает правильное дело, поручает, работает по целям других, план – основа действий, видение – основа действий, полагается на людей, энтузиаст, использует доводы, использует эмоции, контролирует доверяет, поддерживает движение, дает импульс движению, профессионален, делает дело правильно, вдохновляет, полагается на систему, работает по своим целям.

Менеджер – как администратор	Менеджер как лидер
------------------------------	--------------------

Для выполнения задания можно воспользоваться интерактивным сервисом упражнение «Руководство и лидерство», перейдя по ссылке <https://learningapps.org/watch?v=pya7cpo7a21>.

### **Практическая работа № 13**

*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 № 14**

### 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
<b>Пример</b> 1. Что такое стиль управления?	- 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.

### **Практическая работа № 15**

Предлагается тест (табл. 1), в котором пять известных вариантов регулирования конфликтов описываются 60 суждениями о поведении человека в конфликтной ситуации. Они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых предлагается выбрать суждение, наиболее типичное для характеристики его поведения.

Таблица 1 - Таблица суждений



№	Суждение
1	а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны
2	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных
3	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
4	а) Я стараюсь найти компромиссное решение б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
5	а) Улаживая спорную ситуацию, я всё время стараюсь найти поддержку у другого б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряжённости
6	а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя б) Я стараюсь добиться своего
7	а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в другом добиться своего
8	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Я первым стараюсь ясно определить то, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы
9	а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
10	а) Я твёрдо стремлюсь достичь своего б) Я пытаюсь найти компромиссное решение
11	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чём состоят все затронутые интересы и вопросы б) Я стараюсь успокоить другого, и главным образом, сохранить отношения
12	а) Зачастую я избегаю позиции, которая может вызвать споры б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своём мнении, если он также идёт мне навстречу
13	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему
14	а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
15	а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения б) Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности
16	а) Я стараюсь не задевать чувств другого б) Я стараюсь убедить другого в преимуществе моей позиции
17	а) Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего б) Я стараюсь сделать всё, чтобы избежать бесполезной напряженности
18	а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем б) Я даю другому возможность в чем-то остаться при своем мнении, если он также идёт мне навстречу
19	а) Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы б) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно
20	а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия б) Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих
21	а) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы
22	а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека б) Я отстаиваю свои желания

23	а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса
24	а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям б) Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу
25	а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого
26	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
27	а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем
28	а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего б) Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого
29	а) Я предлагаю среднюю позицию б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то разногласий
30	а) Я стараюсь не задевать чувств другого б) Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха

### Обработка и интерпретация результатов

Каждый ответ характеризуется попаданием в одну из клеток таблицы (табл. 2). Необходимо подсчитать количество попаданий по каждому из пяти типов поведения. Количество баллов, набранных по каждому типу, даёт представление о выраженности у испытуемой тенденции проявления соответствующих норм поведения в конфликтных ситуациях.

Далее необходимо вычислить суммарные значения по каждому типу поведения, при этом максимальное значение будет указывать на Ваш стиль в конфликтных ситуациях. Проанализируйте полученные результаты, с точки зрения выраженности выявленного типа поведения относительно типа поведения «Сотрудничество».

Таблица 2 - Таблица подсчёта данных

Номер пары	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3		А			Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		

23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30	Б				А
Сумма					

В выводе охарактеризуйте собственную позицию относительно решения конфликтных ситуаций с учётом выполненного задания.

### **Практическая работа № 16**

1. Используя графически выполненную структуру фирмы (организации, учреждения) *сопряженного с вашим направлением подготовки*, заимствуя структуру из учебного пособия, или придуманную, смоделируйте коммуникации, дав их характеристику по следующим видам: вертикальные, горизонтальные, прямые, обратные, восходящие, нисходящие, устно, письменные, формальные, неформальные и т.п.

2. Приведите конкретные примеры коммуникаций рассматриваемой организации (внутри организации и коммуникаций с внешней средой), позволяющих эффективно осуществлять хозяйственную деятельность.

### **«Расчетно-графическая работа»**

#### *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, сопряженного с вашим направлением подготовки - приведите примеры проявления влияния факторов макро- и микросреды на организацию.

*Примерный список организаций и учреждений: государственные, муниципальные, коммерческие и частные архивы; учреждения образования, учреждения культуры, аналитические, информационные и документационные центры, музей, библиотека; издательство, средства массовой информации и т.д.*

#### *Задание 2. Проектирование организационной структуры*

На примере конкретной (или создаваемой) организации

1. Дать характеристику организации и сформулировать ее «миссию».

2. Исходя из формулировки «миссии», определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.

3. Сформировать (описать) структуру управления фирмы, ее достоинства и недостатки.

4. Представить схему структуры фирмы (объекта исследования).

*Примерный список организаций и учреждений: государственные, муниципальные, коммерческие и частные архивы; учреждения образования, учреждения культуры, аналитические, информационные и документационные центры, музей, библиотека; издательство, средства массовой информации.*

#### *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, честолюбие, 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 4. 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.

### Лист регистрации изменений к РПД

№ п/п	Основание внесения изменения	Количество страниц изменения	Подпись разработчика РПД
1	Актуализация к новому 2022-2023 учебному году. Основание: Протокол заседания кафедры №17 от 23.05.2022	3	