

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Искаков Ирлан Жангазыевич Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: Ректор

«**Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС**»

Дата подписания: 27.07.2022 11:59:20

Уникальный программный ключ:

a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Основы менеджмента

(наименование дисциплины)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Управление предпринимательскими структурами

2022 г.

1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к дисциплинам базовой части Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах

Объем дисциплины составляет 9 зачетных единиц.

3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Раздел 1. Современный менеджмент и его исторические основания

Тема 1.1. Концепция менеджмента.

Тема 1.2. Функции менеджмента.

Тема 1.3. Уровни менеджмента в организационной иерархии.

Тема 1.4. Краткая история менеджмента.

Раздел 2. Планирование. Рост и развитие компании

Тема 2.1. Цели и планы в организации.

Тема 2.2. Типы планирования.

Тема 2.3. Стратегическое планирование.

Тема 2.4. Принятие управленческих решений.

Раздел 3. Организация. Методы проектирования

Тема 3.1. Сущность и классификация организаций.

Тема 3.2. Организация как система.

Тема 3.3. Организационная структура управления.

Раздел 4. Мотивация и руководство

Тема 4.1. Теоретические подходы к мотивации.

Тема 4.2. Управление мотивацией в компании.

Тема 4.3. Мотивация и вознаграждение.

Тема 4.4. Контроль – сущность, виды и психологические аспекты.

4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Теоретические занятия

Раздел 1. Современный менеджмент и его исторические основания

Лекция 1. Тема 1.1. Концепция менеджмента.

Дается представление об условиях формирования современного менеджмента, основных научных школах, а также структурном, функциональном, процессном и проектном подходах к управлению. Анализируется понятие «управляемость» социального объекта и эффективность управления. Рассматриваются методы организации и самоорганизации. Краткий очерк возникновения, становления и развития деловых отношений, деловых организаций и управления организациями в России и других странах мира.

Лекция 2. Тема 1.2. Функции менеджмента.

Уровни менеджмента в организационной иерархии. Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера, факторов – его положение в организационной иерархии. На самой вершине пирамиды находятся топ - менеджеры, несущие ответственность за деятельность организации в целом. Менеджеры среднего звена. Менеджер проекта. Менеджеры низшего звена. Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджеров позволяют им выполнять основные функции управления в крупных и небольших, коммерческих и некоммерческих организациях. Но каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенных обязанностей: руководит ли он деятельностью различных отделов и подразделений, находится на разных уровнях организационных структур.

Лекция 3. Тема 1.3. Уровни менеджмента в организационной иерархии.

Методологические основы менеджмента. Рассматриваются понятие «менеджмент», его отличие от «управления»; цели науки и практики менеджмента; сущность управления и условия его осуществления; субъект и объект управления, система управления (менеджмента) и ее структура; методы управления; система подходов и принципов менеджмента и ее развитие. Уровни менеджмента в организационной иерархии

Лекция 4. Тема 1.4. Краткая история менеджмента.

Рассматривается возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества. Школа научного управления Ф.У. Тейлора. Генезис формирования и основные принципы. Школа административного управления А. Файоля. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Школа науки управления. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие менеджмента.

Раздел 2. Планирование. Рост и развитие компании

Лекция 5. Тема 2.1. Цели и планы в организации.

Цикл процесса управления и функции менеджмента. Рассматриваются цикл процесса управления; технология процесса менеджмента; функции менеджмента, их классификация: общие, специальные и конкретные. Целеполагание, прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента. Основные методы прогнозирования продаж. Принципы, лежащие в основе планирования. Виды планов, методы планирования.

Лекция 6. Тема 2.2. Типы планирования.

Рассматриваются внутренняя среда организации, внутренние процессы и внутренние переменные. Понятие структуры управления. Уровни управления и подразделения. Иерархия

организации. Понятие и категории задач: работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией. Матрица SWOT-анализа, матрица возможностей, матрица угроз на организацию, метод составления профиля среды. Понятие миссия, цели и задачи организации. Миссия организации. Цели организации: цель роста организации, цель быстрого роста, цель стабильного роста, цель сокращения. Установление целей.

Лекция 7. Тема 2.3. Стратегическое планирование.

Рост и развитие компании. Виды целей, их согласование и конфликт. Планы предприятия, основные подходы к планированию. Представление о стратегическом планировании и стратегическом анализе. Централизация и децентрализация процессов планирования и принятия решений. Рассматривается понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды. Факторы прямого и косвенного воздействия. Заинтересованные группы в бизнесе. Средства анализа элементов внешней среды организации. ПЭСТ-анализ. Прогнозирование и сценарии.

Лекция 8. Тема 2.4. Принятие управленческих решений.

Принятие управленческих решений. Организационно-управленческие решения. Рассматривается сущность стратегического управления. Система стратегического управления. Типы стратегии бизнеса. Область выработки стратегии. Эталонные стратегии развития. Выработка стратегии фирмы. Матрица Томпсона и Стрикленда. Выполнение, стадии и область проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Решение проблем управления и принятие управленческих решений. Типы проблем и решений. Этапы процесса принятия решений. Процесс разработки управленческого решения. Процесс выбора и принятия управленческого решения. Процесс реализации управленческого решения. Ответственность за организационно-управленческие решения. Социальная значимость принимаемых управленческих решений.

Раздел 3. Организация. Методы проектирования

Лекция 9. Тема 3.1. Сущность и классификация организаций.

Организации как функция управления. Типы организационных структур рассматриваются понятие «организация» и ее признаки, отношения человека и организации, внутриорганизационные процессы; внутренняя и внешняя среда организации; горизонтальное и вертикальное разделение труда, уровни управления, структуризация деятельности организации, организационная структура управления организацией, современные тенденции в развитии организаций, новые типы организаций, стратегическое управление организацией и его процессы; эффективность управления.

Лекция 10. Тема 3.2. Организация как система.

Обеспечение эффективности деятельности организации. Рассматриваются факторы эффективности. Критерии эффективности. Показатели эффективности. Методы повышения эффективности.

Лекция 11. Тема 3.3. Организационная структура управления.

Типы организационных структур. Рассматриваются современные тенденции развития организаций, повышение их гибкости, мобильности, использование сетей. Причины, методы и формы концентрации бизнеса, формирования корпоративных структур – связь структур с выбранной стратегией развития. Особенности управления на стадиях жизненного цикла

организации. Организационный дизайн и способы проектирования и изменения организационной структуры.

Раздел 4. Мотивация и руководство

Лекция 12. Тема 4.1. Теоретические подходы к мотивации.

Понятие мотивации, основные теории, характеризующие трудовую мотивацию. Факторы демотивации и способы учета мотивации сотрудников при построении системы оплаты труда, а также в общей концепции управления персоналом.

Лекция 13. Тема 4.2. Управление мотивацией в компании.

Понятия мотивации и стимулирования. Категория и классификация потребности: первичные и вторичные. Побуждение. Вознаграждение. Традиционные способы мотивации и оплаты труда. Мотивация и стимулирование.

Лекция 14. Тема 4.3. Мотивация и вознаграждение.

Рассматриваются современные теории мотивации: содержательные теории, процессуальные теории, теории отношений. Процессуальные теории: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория потребностей Д. Макклелланда, теория ERG К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожидания В. Врума, модель Портера-Лоулера. Теории отношений: теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора, концепция Э. Шеина, теория Z. Оучи.

Лекция 15. Тема 4.4. Контроль – сущность, виды и психологические аспекты.

Сущность контроля. Факторы, обуславливающие необходимость контроля: неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, поддержание успеха, другие факторы. Виды контроля. Классификация контроля: предварительный контроль в отношении человеческих ресурсов, материальных ресурсов, финансовых ресурсов; текущий контроль, заключительный контроль. Этапы контроля: установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов, корректировки работы. Требования, предъявляемые к учету. Анализ. Координация или регулирование как общие функции менеджмента. Контроль, анализ, корректировка деятельности. Ответственность за результаты и полномочия для контроля. Виды и методы контроля. Психологические проблемы контроля. Контроль и доверие в организации.

Практические занятия

Тема 1.1. Концепция менеджмента

Задание. Заполните таблицу Субъекты и объекты менеджмента на предприятии

Субъекты менеджмента	Объекты менеджмента

Тема 1.2. Функции менеджмента

Задание. Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.

2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.

4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровья и работоспособности.

Вопросы

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

Задание. Современным специалистам нужны следующие качества.

1. Наличие глубоких макроэкономических познаний.

2. Детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.

3. Стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной.

4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на «высоте положения»?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Тема 1.3. Уровни менеджмента в организационной иерархии

Задание. ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

В чужой монастырь со своим уставом...

Стены офиса Антона Семеновича Самойленко увешаны большими графиками, по одному на каждого продавца. На них отмечены разноцветными фломастерами общее число телефонных

звонков, деловых встреч и заказов, проведенных каждым продавцом еженедельно. Графики ясно видны каждому, кто входит в офис Антона Семеновича, как сотрудникам, так и клиентам.

Ежедневно в 9 часов утра он вызывает бригаду продавцов в свой офис на «ежедневное стимулирующее собрание». Во время этих собраний продавцы стоят и подвергаются резкой критике за вчерашнюю работу. Ни разу Антон Семенович не пытался произнести слово похвалы, он в нее не верит.

Он непоколебимо верит в тот стиль управления, который сформировали долгие годы службы в армии прапорщиком, старшиной роты связи. Там все было четко и ясно: «Действуй по уставу — завоюешь честь и славу». Какое-либо различие между командованием в армии и на гражданке, в крупном универмаге строительных товаров прапорщик Самойленко не видел.

После каждого из таких собраний продавцы вываливались из офиса толпой в угнетенном состоянии духа.

У Антона Семеновича есть привычка стоять сзади продавцов во время деловых телефонных переговорах о контактах. Почти тут же они постоянно получают едкие замечания исключительно критического или саркастического характера.

Такие методы работы способствуют высокой текучести (до 25% в летние месяцы) среди продавцов его отдела.

Вопрос для обсуждения:

1. Что бы вы посоветовали предпринять Антону Семеновичу для снижения текучести кадров? Почему подобные методы были эффективны в армейских условиях?

Тема 1.4. Краткая история менеджмента

Задание

1. Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.
2. Изложите вклад в развитие научного менеджмента М. Вебера.

Тема 2.2. Типы планирования

Задание. Реализация жизненного плана

А. Как собираетесь достичь цели?

Б. Назовите четыре мероприятия, которые вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где хотите быть на следующий год и через пять лет:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

В. Назовите четыре вещи, которые мешают вам на пути продвижения к цели:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

Г. Чья помощь вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотите быть через пять лет?

- 1.
- 2.
- 3.

Воспользуйтесь этой рабочей заготовкой, чтобы начать действовать на пути к достижению цели.

Цель

Цель должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки:

Стратегия

Каковы необходимые шаги? Когда вы начнете? Что будете делать? Разбейте ваши действия на небольшие этапы, чтобы получить план действий

Деловая игра «Оценка результатов прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия»

Концепция игры. Целью деловой игры (ситуации) является проведение диагностики финансового кризиса предприятия и предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия — маркетинг, производство, управление и финансы). Деловая игра (ситуация) проводится с целью закрепления теоретических знаний студентов по рассматриваемой проблеме, развития их самостоятельного мышления, творческой активности, умения общаться и работать в группе.

Задача деловой игры: оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия

Вопросы для контроля знаний:

1. Чем определяется возможность и необходимость антикризисного управления?
2. Каковы основные черты антикризисного управления?
3. В чем проявляется эффективность антикризисного управления?
4. Что такое несостоятельность (банкротство) организации?
5. Какими правовыми актами регулируются процедуры банкротства в настоящее время?
6. Что означает диагностирование для развития системы, выявления и предотвращения кризиса?
7. Какие проблемы может решить диагностика?
8. Какие существуют методы диагностики?

Роли: Учебная группа разбивается на подгруппы по 3-5 человек, в каждой из подгрупп выбирается лидер, в обязанности которого входит организация работы подгруппы в ходе проведения деловой игры (ситуации), формирование коллективного мнения, представление мнения, подгруппы во время обсуждения вопросов по рассматриваемой проблеме. Также выбирается группа экспертов (3-4 человека), которая, внимательно наблюдая за ходом игры, выносит решение о получении зачета каждым ее участником.

Методические указания к подготовке к деловой игре

Подготовительная работа

Сведения о предприятии Мебельная фабрика (АО, 100% акций принадлежат бывшим и нынешним работникам) производит мебель из ДСП на трех производственных линиях, размещенных территориально в различных производственных помещениях города — для производства корпусной мебели, мягкой мебели и мебели на заказ. Отдельные станки спроектированы специально для изготовления одной конкретной детали и не могут быть перенастроены на производство других деталей. Продажа продукции мебельным салонам осуществлялась небольшим числом торговых агентов, а также напрямую и в магазине

компании. Сбыт в основном ведется на внутреннем рынке. На рынке изделий высшего качества мебельной отрасли доминирует импортная продукция. Персонал компании сократился с 2000 человек на начало 2014 года до 650 человек на момент диагностики. Скорее всего, сокращение занятых продолжится даже при росте продаж. Аналогичные фабрики в Западной Европе насчитывают не более 150 рабочих.

Диагностика состояния предприятия

Маркетинг

Продукция. Причины низкого качества продукции: - использование некачественного сырья; - производственный процесс содержит операции, выполняемые с повреждением изделия; - дефекты не исправляются, а скрываются, «чтобы брак не бросался в глаза»; - не соблюдение рабочими инструкций направленных на обеспечение качеств; - низкие стандарты качества на предприятии.

Методы продаж. Отсутствует документация о клиентах. Отсутствует гибкость в установлении цен на продукцию. Отсутствует понимание ситуации на рынке (конкуренты, доля рынка). Отсутствует система поощрений торговых агентов. Сотрудники всех уровней управления не имеют представления о формировании отношений «клиент-поставщик» в рыночных условиях и т.д.

Дизайн. Дизайн продукции устарел. Продукция громоздкая, нет разбивки на отдельные модули мебели. Требуются более мелкие, дешевые и модульные изделия.

Цена продукции. Цена и себестоимость продукции достаточно высоки. Среди основных причин:

1. Высокая цена и низкое качество сырья. У компании не было достаточных средств для закупки сырья, осуществлялись бартерные сделки, что ограничивало источники поставок несколькими украинскими фабриками, 97 которых устраивал такой метод финансовых расчетов. В результате сырье приобреталось дороже и худшего качества, чем аналогичная продукция, которая могла быть закуплена за наличные средства.

2. Энергозатратные процессы. Например, один станок прессования ДСП необходимой толщины использует тяжелый шлифовальный цилиндр, потребляющий большое количество электроэнергии, хотя в современных условиях целесообразнее шлифовать ДСП, используя легкий наждачный ремень, который стоит дороже и нуждается в замене, но не требует мощного энергоемкого мотора. Планировка завода также не способствовала экономии энергии на отоплении и вентиляции.

3. Сомнительная необходимость некоторых этапов производственного цикла. Например, фанера для отделок обратной стороны стенок поставлялась на фабрику в больших панелях, которые разрезались на различные куски, собираемые на обратную сторону мебели. Оправданием данного процесса являлась легкая транспортировка готового продукта, но главным следствием было увеличение операционных расходов в производственном процессе и ухудшения качества готового изделия, поскольку задняя панель не обеспечивала необходимую жесткость окончательной сборки.

4. Несоответствующее оборудование. Некоторые станки предназначались для больших партий, большого объема производства, и их использование не оправдывалось уменьшившимися масштабами производства и потребностями более гибкого планирования производства. В частности, котельные были рассчитаны на большую производственную мощность, а также предназначались для снабжения паром ближайшей макаронной фабрики. Экономическая эффективность котельных при слабой загрузке была чрезвычайно мала. Также большинство станков предназначались для изготовления только одной детали и не могли быть приспособлены для производства других деталей.

5. Некоторые дорогостоящие производственные процессы. Например, изготовление ящиков требовало гораздо большего количества операций, чем аналогичное производство другой мебельной фирмы, что, однако, не влияло на качество готового изделия.

Финансы

Продажи и рентабельность компании начали сокращаться. Руководство не оценило сбой в продажах как долговременную тенденцию и не приняло мер по сокращению или перепрофилированию производства. Напротив, готовая продукция на складе расценивалась как лучшее вложение капитала, менее подверженное обесцениванию, чем денежные средства в банке. Проблема заключалась в том, что за короткий период времени изделия, которые были основной продукцией компании и продавались без всяких усилий, оказались неконкурентоспособными. К концу 2008 года складские запасы вместо того, чтобы стать денежным вкладом и страховкой компании от инфляции, стали финансовым бременем для компании.

С чисто практической точки зрения предприятие обанкротилось в 2014 году. Государство как основной кредитор прибегло к блокированию 98 банковских счетов, что привело к повышению стоимости производства. Финансовый кризис рассматривался руководством как временное явление, и не было проведено глубокого реструктурирования. Со временем компания больше не могла закупать сырье для обеспечения нормального уровня производства и начала переходить к неполному рабочему дню, отправлять рабочих в неоплачиваемые отпуска.

Менеджмент

Процесс принятия решений был централизованным, большое внимание уделялось технической квалификации специалистов. По мере того, как объемы работы уменьшались, необходимо было заполнить вакансии в секторе продаж / маркетинга, при этом использовался перевод имеющегося персонала на новые должности. Подход к набору сотрудников в области маркетинга больше основывался на знании производственных процессов, чем на понимании навыков маркетинга и коммерции. При этом приоритет отдавался знанию производственных технологий.

Организационная работа

Задание:

1. оценить текущую ситуацию на предприятии (провести SWOT-анализ, оценить финансовое здоровье предприятия);
2. оценить вероятность угрозы банкротства, уровень финансового и предпринимательского рисков, чистых активов;
3. провести анализ жизнеспособности предприятия (факторы несостоятельности в разрезе функциональных подсистем - маркетинг, производство, управление и финансы);
4. предложить стратегию и тактику выхода из кризиса (по сферам деятельности предприятия - маркетинг, производство, управление и финансы);
5. оценить результаты прогноза реализации антикризисной стратегии предприятия.

Тема 2.3. Стратегическое планирование

Задание. Влияние внешней среды на вас как на личность

Какие события, происходящие в мире или ближайшем окружении, волнуют вас?

- 1.
- 2.
- 3.

Какие перемены, происходящие вокруг вас, могут повлиять на вашу жизнь?

- 1.

- 2.
- 3.

Назовите ваши основные сильные стороны:

- 1.
- 2.

Назовите ваши основные слабые стороны:

- 1.
- 2.
- 3.

Перечислите ряд неудач, которые вы испытали в жизни:

- 2.
- 3.

Почему вы считаете, что в этих случаях были далеки от успеха?

- 1.
- 2.
- 3.

Мешают ли вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

Задание. Какова ваша работа?

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) ваши целевые установки на службе:

удовлетворение ожиданий начальника;

престиж и положение;

уверенность в завтрашнем дне;

возможность независимо мыслить и действовать;

более высокая зарплата, увеличение льгот или и то и другое;

признание руководством вашей исполнительности;

продвижение по службе;

личный рост и развитие.

Что вам больше всего нравится в вашей работе?

- 1.
- 2.
- 3.

Насколько, по вашему мнению, вы используете свой потенциал на работе?

Ваши представления о будущем

Опишите в одном абзаце, какой вы бы хотели видеть свою жизнь через пять лет

Опишите в одном абзаце, какой вы хотели бы видеть свою жизнь через год

Где вы хотите оказаться?

Заполняя графы в этом разделе, будьте конкретны. Перед вами измеримые цели (задачи-шаги), которые позволят вам достичь целей, связанных с жизнью и работой.

А. Духовная сфера:

через пять лет

на следующий год

Б. Карьера (положение):

через пять лет

на следующий год

В. Семья:

через пять лет

на следующий год

г. *Здоровье* (вес, занятия каким-либо видом спорта):

через пять лет

на следующий год

д. *Финансовое положение* (доход, собственный капитал):

через пять лет

на следующий год

е. *Досуг* (развлечения, хобби, отпуск):

через пять лет

на следующий год

ж. *Прочее*:

через пять лет

на следующий год

Тема 2.4. Принятие управленческих решений

Задание. Опишите общие типы технологий, которые используются в современных организациях при принятии управленческих решений.

Тема 3.2. Организация как система

Задание. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Создать доверительную атмосферу при переговорах.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме.
3. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
4. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения.
5. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
6. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
7. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Вопросы

1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить?

Тема 3.3. Организационная структура управления

Задание.

1. Описать систему управления деятельностью "Реализация продукции предприятия" с помощью управленческих функций.
2. Составить организационную структуру управления предприятием из заданных элементов.

Тема 4.2. Управление мотивацией в компании

Задание. ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИЯ

Доброе слово и...

После полудня каждую пятницу Петров Владимир Анатольевич весьма экспансивно благодарит свою команду за все ее усилия в течение недели. Он помнит, насколько приятно было получать подобную традиционную похвалу от секретаря райкома в бытность его работы инструктором Петроградского райкома КПСС Ленинграда. По мнению Владимира Анатольевича, «доброе слово и кошке приятно, а значит, похвала всегда неизменно поднимает настроение, особенно перед выходными, и, безусловно, является мощным мотивационным рычагом».

К великому удивлению г-на Петрова, такая практика получила известность среди его подчиненных как «вливание по пятницам» и давно уже не воспринимается ими всерьез.

Каждую неделю Владимир Анатольевич проводит с сотрудниками собрание, на котором любая проблема и решение выносятся на обсуждение, хотя многие решения затрагивают только одного или двух человек. Сотрудники считают это времяпрепровождение напрасным и скучным занятием. В результате, хоть они и любят Петрова как человека, но втайне считают его не слишком умелым руководителем.

Вопрос для обсуждения:

1. Почему, на ваш взгляд, неэффективна «система» мотивации, применяемая Владимиром Анатольевичем? Почему подобные методы были эффективны в партийных структурах?

Задание. СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Изменения скучной по содержанию работы

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись отдельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

Тема 4.3. Мотивация и вознаграждение

Задание. Построить дерево целей студента. Определить систему его потребностей. Соотнести систему целей и систему потребностей студента.

Задание.

1. Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного предприятия. Раскрыть их функции.
2. Проанализировать материалы экспертной оценки деятельности главного технолога предприятия.
3. Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем, подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления (третий уровень «пирамиды Маслоу»).

Тема 4.4. Контроль – сущность, виды и психологические аспекты

Задание. В российской экономической литературе излагается мнение о том, что имеется пять базовых направлений в работе менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цели. Он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму как систему на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, решения, необходимые для достижения целей. Затем выявляет проблемы, ставит задачи, группирует проблемы и задачи и поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию труда и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные работы, делая это с помощью различных приемов, путем кадровых решений (об оплате труда, назначениях, повышениях и др.), а также множества решений, повышающих качество труда и жизни сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет единицы измерения, фиксируя показатели, сориентированные на работу всей организации и в то же время на работу конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер способствует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия, способствующие продвижению по «служебной лестнице» членов организации.

Вопросы

1. Все ли главные аспекты многообразной деятельности современного менеджера здесь учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?
4. Какие особенности в деятельности менеджера в российских условиях вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Семинарские занятия

Занятие 1. Исторические аспекты менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Этапы развития менеджмента
3. Научные школы менеджмента
4. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.

Примерные темы дискуссий:

1. Появление менеджмента и его значение для общества.
2. Основные этапы менеджмента как науки.

Занятие 2. Развитие отечественного управления и модели менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Развитие отечественного управления
2. Современный российский менеджмент
3. Японская модель менеджмента
4. Американская модель менеджмента

Примерные темы дискуссий:

1. Основные типы организаций, создаваемых менеджерами.
2. Роли менеджера в организации.
3. Понятие и причина социальной ответственности менеджера.

Занятие 3. Теории мотивации и модели менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента
2. Теория X и теория Y
3. Теория 7-S
4. Теория Z

Примерные темы дискуссий:

1. Профессионально-личностная модель менеджера.
2. Предприниматель и менеджер: сходство и различие.
3. Понимание менеджмента его основоположниками.

Занятие 4. Менеджмент как форма управления

Вопросы для обсуждения

1. Управление и менеджмент
2. Виды менеджмента
3. Сущность и система управления (менеджмента)

4. Научные подходы к менеджменту

Примерные темы дискуссий:

1. Основные требования к личным и профессиональным качествам менеджера.
2. Понятие команды менеджера и ее значение.
3. Основные подходы к формированию профессиональных качеств менеджера.

Занятие 5. Инструменты менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Принципы менеджмента
2. Понятие и классификация методов управления
3. Процесс и функции управления

Примерные темы дискуссий:

1. Структура личности профессионального руководителя и система качеств, обеспечивающих успех.
2. Роль самомотивации в обучении менеджменту.
3. Менеджеры для смешанной экономики.

Занятие 6. Функции менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Функция менеджмента «планирование»
2. Функция менеджмента «организация»
3. Функция менеджмента «мотивация»
4. Функция менеджмента «контроль»
5. Функция менеджмента «координация»

Примерные темы дискуссий:

1. Роль организаций в решении общественных
2. Современные теории менеджмента.
3. Методы принятия управленческих решений.
4. Управленческие информационные системы.

Занятие 7. Процесс управления

Вопросы для обсуждения

1. Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента
2. Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента

Примерные темы дискуссий:

1. Социальные проблемы менеджмента.

Занятие 8. Мотивация, организация и коммуникации в менеджменте

Вопросы для обсуждения

1. Теории мотивации
2. Декомпозиция функциональной структуры управления организацией
3. Информация и коммуникации в управлении

4. Управленческие решения

Примерные темы дискуссий:

1. Научная организация управленческого труда.
2. Управление малыми фирмами.
3. Управление средним бизнесом.

Занятие 9. Организация как экономический объект управления

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и классификация организаций
2. Внутренняя и внешняя среда организаций

Примерные темы дискуссий:

1. Экономические методы управления предприятием в современных условиях.
2. Административные методы управления.
3. Социально-психологические методы управления.
4. Общие функции управления.

Занятие 10. Организационная структуризация

Вопросы для обсуждения

1. Структуризация деятельности организаций
2. Типы организационных структур

Примерные темы дискуссий:

1. Стиль управления: понятие и классификация.
2. Управленческое решение: понятие и виды.
3. Организационная структура управления современным предприятием
4. Принципы управления.

Занятие 11. Организационные структуры управления

Вопросы для обсуждения

1. Линейная структура управления, ее достоинства и недостатки
2. Функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
3. Линейно-функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
4. Матричная структура управления, ее достоинства и недостатки
5. Дивизиональная структура управления, ее достоинства опросы для обсуждения

Примерные темы дискуссий:

1. Мотивация управленческого труда.
2. Управление нововведениями.
3. Стратегии управления организацией.
4. Оценка профессиональных качеств менеджера.

Занятие 12. Стратегическое управление и развитие организаций

Вопросы для обсуждения

1. Основные организационно-правовые формы
2. Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций

3. Сущность стратегического управления
4. Система стратегического управления

Примерные темы дискуссий:

1. Лидерство в менеджменте.
2. Власть менеджера.

Занятие 13. Анализ внешней и внутренней среды организации

Вопросы для обсуждения

1. Анализ внешней среды: макроокружения и непосредственного окружения
2. Анализ внутренней среды
3. Метод SWOT-анализа

Примерные темы дискуссий:

1. Учет и анализ в системе управления.
2. Контроль в системе управления.
3. Экономическая эффективность управления.

Занятие 14. Цели организации

Вопросы для обсуждения

1. Метод SWOT-анализа
2. Миссия организации: широкое и узкое понимание миссии
3. Понятие о цели организации. Классификация целей организации. Целевая структура управления организацией.
4. Установление целей организации. Фазы процесса выработки целей

Примерные темы дискуссий:

1. Искусство ведения деловых переговоров.
2. «Паблик рилейшнз» в управлении фирмой.
3. Управление конфликтами в трудовом коллективе.
4. Коммуникации в управлении.

Занятие 15. Стратегии организации

Вопросы для обсуждения

1. Области выработки стратегии
2. Типы стратегий бизнеса. Эталонные стратегии развития
3. Выработка стратегии фирмы. Шаги определения стратегии
4. Выбор стратегии. Ключевые факторы, учитываемые при выработке стратегии
5. Выполнение стратегии. Стадии выполнения стратегии

Примерные темы дискуссий:

1. Портрет современного менеджера.
2. Стилль деятельности менеджера.
3. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
4. Японская модель менеджмента.

Занятие 16. Руководство, управление конфликтами и проблемы современного менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Области проведения стратегических изменений.
2. Стилль руководства. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.
3. Природа конфликта в организации. Основные стадии развития конфликта.
4. Современный менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции

Примерные темы дискуссий:

1. Основные проблемы современного менеджмента.
2. Особенности российского менеджмента.
3. Американский менеджмент: опыт и проблемы.
4. Шведская модель управления экономикой.
5. Проблемы управления в странах Европы.
6. Деловой этикет менеджера.

5. Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа обучающихся включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, выполнение самостоятельных заданий, изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

Вопросы для самоконтроля

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Этапы развития менеджмента
3. Научные школы менеджмента
4. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
5. Развитие отечественного управления
6. Современный российский менеджмент
7. Японская модель менеджмента
8. Американская модель менеджмента
9. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента
10. Теория X и теория Y
11. Теория 7-S
12. Теория Z
13. Управление и менеджмент
14. Виды менеджмента
15. Сущность и система управления (менеджмента)
16. Научные подходы к менеджменту
17. Принципы менеджмента
18. Понятие и классификация методов управления
19. Процесс и функции управления
20. Функция менеджмента «планирование»

21. Функция менеджмента «организация»
22. Функция менеджмента «мотивация»
23. Функция менеджмента «контроль»
24. Функция менеджмента «координация»
25. Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента
26. Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента
27. Теории мотивации
28. Декомпозиция функциональной структуры управления организацией
29. Информация и коммуникации в управлении
30. Управленческие решения
31. Понятие и классификация организаций
32. Внутренняя и внешняя среда организаций
33. Структуризация деятельности организаций
34. Типы организационных структур
35. Линейная структура управления, ее достоинства и недостатки
36. Функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
37. Линейно-функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
38. Матричная структура управления, ее достоинства и недостатки
39. Дивизиональная структура управления, ее достоинства и недостатки
40. Основные организационно-правовые формы
41. Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций
42. Сущность стратегического управления
43. Система стратегического управления
44. Анализ внешней среды: макроокружения и непосредственного окружения
45. Анализ внутренней среды
46. Метод SWOT-анализа
47. Миссия организации: широкое и узкое понимание миссии
48. Понятие о цели организации. Классификация целей организации. Целевая структура управления организацией.
49. Установление целей организации. Фазы процесса выработки целей
50. Области выработки стратегии
51. Типы стратегий бизнеса. Эталонные стратегии развития
52. Выработка стратегии фирмы. Шаги определения стратегии
53. Выбор стратегии. Ключевые факторы, учитываемые при выработке стратегии
54. Выполнение стратегии. Стадии выполнения стратегии
55. Области проведения стратегических изменений.
56. Стилль руководства. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей руководства.
57. Природа конфликта в организации. Основные стадии развития конфликта.
58. Современный менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции.

6. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1 Планируемые результаты обучения, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

ОПК-2 – способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

Код и формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-2 – способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знает: основные теории и концептуальные основы менеджмента, основные управленческие функции и методы их реализации, основы организационной структуризации; особенности управления предприятием или организацией в организациях различных правовых форм, видов собственности и масштабов; подходы к определению возникающих возможностей и оценке угроз предприятию, а также принятию управленческих решений, в том числе в кризисных ситуациях, исходя из анализа внешней среды и сильных и слабых сторон предприятий; классификацию организаций; основные типы организационных структур управления; основы управления мотивацией в организации; особенности и виды организационного планирования; сущность, виды и психологические аспекты контроля
	Умеет: применять основные модели и методы менеджмента; находить организационно-управленческие решения; выделять и сравнивать концепции; нести социальную и этическую ответственность за принятые решения с позиций их социальной значимости; аргументированно проводить сравнение концепций по заданной проблематике; обосновывать собственную позицию относительно решения современных проблем в заданной области
	Владеет: навыками анализа управленческих ситуаций, складывающихся в организации; применения основных инструментов менеджмента, принятия управленческих решений на основе анализа

6.2 Перечень оценочных материалов

Оценочные материалы представляют собой задания для выполнения обучающимся, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практически умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включают в себя задания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения обучающимися дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

Примерные задания для проведения текущего контроля успеваемости

Темы докладов (сообщений)

1. Появление менеджмента и его значение для общества.
2. Основные этапы менеджмента как науки.
3. Основные типы организаций, создаваемых менеджерами.
4. Роли менеджера в организации.
5. Понятие и причина социальной ответственности менеджера.
6. Профессионально-личностная модель менеджера.
7. Предприниматель и менеджер: сходство и различие.
8. Понимание менеджмента его основоположниками.
9. Основные требования к личным и профессиональным качествам менеджера.
10. Понятие команды менеджера и ее значение.
11. Основные подходы к формированию профессиональных качеств менеджера.
12. Структура личности профессионального руководителя и система качеств, обеспечивающих успех.
13. Роль самомотивации в обучении менеджменту.
14. Менеджеры для смешанной экономики.
15. Роль организаций в решении общественных
16. Современные теории менеджмента.
17. Методы принятия управленческих решений.
18. Управленческие информационные системы.
19. Социальные проблемы менеджмента.
20. Научная организация управленческого труда.
21. Управление малыми фирмами.
22. Управление средним бизнесом.
23. Экономические методы управления предприятием в современных условиях.
24. Административные методы управления.
25. Социально-психологические методы управления.
26. Общие функции управления.
27. Стилль управления: понятие и классификация.
28. Управленческое решение: понятие и виды.
29. Организационная структура управления современным предприятием
30. Принципы управления.
31. Мотивация управленческого труда.
32. Управление нововведениями.

33. Стратегии управления организацией.
34. Лидерство в менеджменте.
35. Власть менеджера.
36. Учет и анализ в системе управления.
37. Контроль в системе управления.
38. Экономическая эффективность управления.
39. Искусство ведения деловых переговоров.
40. «Паблик рилейшнз» в управлении фирмой.
41. Управление конфликтами в трудовом коллективе.
42. Коммуникации в управлении.
43. Портрет современного менеджера.
44. Стил ь деятельности менеджера.
45. Российский и зарубежный менеджмент: возможности и проблемы интеграции.
46. Японская модель менеджмента.
47. Оценка профессиональных качеств менеджера.
48. Основные проблемы современного менеджмента.
49. Особенности российского менеджмента.
50. Американский менеджмент: опыт и проблемы.
51. Шведская модель управления экономикой.
52. Проблемы управления в странах Европы.
53. Деловой этикет менеджера.
54. Самоменеджмент руководителя.

Темы рефератов

1. Содержательные теории мотивации: сравнительный анализ, практические выводы
2. Процессуальные теории мотивации: сравнительный анализ, практические выводы
3. Корпоративный менеджмент: предпосылки, принципы, технология практической реализации
4. Антикризисное управление предприятием: условия и технологии реализации
5. Социальный менеджмент: предпосылки, задачи и технологии реализации
6. Процессный, системный и ситуационный подходы в управлении
7. Организационная культура как механизм управления предприятием
8. Российская модель менеджмента
9. Эволюция статуса менеджера
10. Управление конфликтами в организации
11. Управление маркетинговой деятельностью
12. Управление качеством
13. Организационная структура: виды, сравнительный анализ
14. Управление персоналом
15. Руководство и лидерство
16. Принципы управления: сравнительный анализ и условия реализации
17. Методы управления: сравнительный анализ и условия реализации
18. Функции управления: взаимосвязь и особенности реализации
19. Принципы профессиональной этики: эволюция и проблемы реализации

20. Внешняя и внутренняя среда организации: взаимосвязь и методы анализа
21. Управление изменениями и развитием бизнеса (организации)
22. Эволюция теории управления
23. Организационно-правовые формы предприятий: сравнительный анализ
24. Материальное и моральное стимулирование труда: сравнительный анализ
25. Функция контроль: задачи и механизмы
26. Контроль персонала: задачи, механизмы, проблемы реализации
27. Теории руководства: сравнительный анализ, практические выводы
28. Продуктовые стратегии: сравнительный анализ, условия реализации
29. Портфельные стратегии: сравнительный анализ, условия реализации
30. Теория и практика менеджмента на современном этапе: основные проблемы и тенденции
31. Реализация принципов классической школы управления на современном этапе
32. Особенности применения зарубежного опыта управления
33. Командно-административная система управления
34. Конкурентоспособность организации. Механизмы конкурентной борьбы
35. Менеджер как лицо, принимающее управленческие решения
36. Функция организации: подфункции, их взаимосвязь и особенности реализации
37. Управление проектами
38. Управление брендом
39. Креативный менеджмент
40. Планирование в менеджменте
41. Организация управленческого учета (цель и задачи)
42. Управление производством
43. Анализ внутренней (внешней) среды организации

Задания-кейсы

Задание. Ситуация для обсуждения

1. Предложите стандартный вариант соглашения, принятый в вашей компании

А. Вы ищите человека, который мог бы создать ваш веб-сайт. Вы надеетесь найти трех – четырех подходящих кандидатов и выбрать кого-то из них. Неожиданно, ваш старый товарищ по колледжу, которого вы очень уважаете, предлагает на эту должность своего коллегу. Вы встречаетесь с кандидатом за завтраком, и вас поражают его рекомендации и сама личность. Ваши возможные действия:

1. Предлагаете ему работу еще до того, как официант приносит счет.

2. Всячески расхваливаете его будущую работу, а сами стараетесь побыстрее найти еще парочку кандидатов.

3. Планируете ряд встреч с вашими старыми коллегами; возвращаетесь в офис, чтобы проверить свои первые впечатления, одновременно стремясь найти двух-трех альтернативных кандидатов для сравнения.

Б. В течение ближайших девяти месяцев ваша он-лайн стратегия нацелена на два вертикальных рынка для ваших услуг. Ваша услуга должна соответствовать покупательскому спросу среди медицинских и фармацевтических компаний различных отраслей промышленности, поэтому необходимо определить, кому лучше всего ее

адресовать. Очевидно, более предпочтительны быстро развивающиеся, динамичные отрасли. Какой подход вы выберете?

1. Для разработки надежных критериев отбора пригласите дипломированного специалиста по финансам и маркетингу и отберите пять направлений бизнеса, особенно нуждающихся в вашей услуге.

2. Пригласите своего соседа – врача, имеющего знакомых в Министерстве здравоохранения и фармацевтических компаниях.

3. Попросите студента – стажера проанализировать открытые данные организаций, занимающихся экономическим анализом распространенности работ в он-лайн-режиме в различных отраслях и разработать свои рекомендации.

В. Ваша компания хочет на некоторое время объединиться со стратегическим партнером. Вы нашли трех подходящих кандидатов, но у каждого из них есть достоинства и недостатки. Кого вы предпочтете?

1. Компания А предлагает услугу, прекрасно дополняющую вашу собственную, и их цена вас устраивает. Однако А считает, что сейчас слияние не выгодно, лучше подождать месяцев девять, до завершения сезонных распродаж.

2. Компания В меньше и более динамична, однако, она растет слишком быстро и имеет ненадежный бухгалтерский баланс. С ней можно начать работать немедленно, но тогда вашей компании придется взять на себя некоторые нежелательные долги, связанные со слиянием.

3. Компания С уверенно работает на традиционном рынке, но до сих пор не реализовала своего плана электронной коммерции. Вы бы хорошо подошли друг другу, если бы компания С укрепила свое он-лайн-присутствие к середине лета.

Г. Ваша стратегия электронной коммерции требует системы, работающей в режиме реального времени, чтобы выполнять заказы непосредственно и данные вносить в клиентскую базу. Вы ищите фирму, обладающую необходимой для этого технологией, и находите три альтернативы.

1. Старший программист фирмы, которой вы отдадите предпочтение, сейчас работает независимым консультантом. Он может начать работу немедленно, и его сотрудники могут выполнить работу за 60 дней.

2. Программисты вашей фирмы в течение года могут построить такую систему, а потом поддерживать ее и расширять услуги по мере надобности.

3. Специалисты агентства, специализирующегося в области электронной коммерции, могут разработать и построить целостную систему, но требуют 60 дней для предварительной разработки технического проекта. Они настаивают на этих сроках, утверждая, что это необходимо для возможных последующих модификаций системы.

Форма и порядок выполнения

Выберите ответ, указав его номер. Кратко запишите обоснование своей позиции.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы должны быть общим объемом от 1 до 3-х страниц текста (шрифт -TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5). В ответах должна содержаться аргументация вашей точки зрения. Работа над тестом не является рефератом и не должна носить описательный, теоретический характер.

Задание. Кейс для анализа

Внедрение автоматизированной системы управления технологическим процессом на цементном заводе. Завод расположен в небольшом городе. На предприятии доминирует общинная культура с низким уровнем конфликтности. В случае возникновения конфликта, размежевание сторон идет по «кланам»: местные – приезжие, производственники – рыночники и т.д. В коллективе развита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды.

Технология производства. Схема технологического процесса такова: в карьере (около 3 км от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделение, где происходит первый помол и смешивание; приготовленная таким образом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи, где с различными добавками шлам претерпевает II передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу уже представляющий собой цемент. Далее наступает III передел – помол клинкера с добавками, откуда выходят уже различные марки цемента. Каждая марка загружается в отдельное хранилище – гигантскую круглую башню; наконец отдел сбыта и транспортный цех направляют продукцию потребителям.

Из групп, затрагиваемых автоматизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сырья, помоле клинкера и отдел сбыта.

Автоматизация требует либо изменения функций одних работников, либо делает ненужными другие группы, что вызвало бурное и жесткое сопротивление всего персонала.

ПРИМЕР УЧАСТКА ОБЖИГА СЫРЬЯ

Основной состав рабочих на данном участке составляют 4 машиниста и 4 помощника (иногда это сыновья машинистов). Все пары работают посменно. Из всех рабочих они обладают самым высоким статусом, так как обслуживают самый сложный и ответственный участок. Поэтому рабочие здесь имеют самую высокую квалификацию: почти все окончили техникумы, а один – институт. Их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных специалистов завода.

В период до автоматизации машинисты и помощники осуществляли такие основные операции:

- регулирование температуры в разных участках печи посредством механизированного контроля за поступлением в печь газа;
- регулирование воздушного дутья в печи для разрежения сырьевой массы;
- регулирование поступления сырья в печь.

Лабораторные анализы проб сырья машинист дополняет визуальным контролем. Степень неопределенности в процессе обжига достаточно велика. Ошибки дорого обходятся всему предприятию. Подсистема «Обжиг» является частью общезаводской интегрированной автоматизированной системы управления технологическим процессом. Установлено 20 датчиков, которые контролируют процесс и подают информацию на центральный пульт. На пульте появились 8 операторов. Машинист должен был поделить часть своих функций с автоматикой. Новая система ведет процесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать, когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя?

Группа операторов сформирована из молодых инженеров. Они еще не успели включиться в социальную среду и освоить локальные нормы. Для их субкультуры характерен культ технического рационализма. Своих партнеров – машинистов они считают вымирающей профессиональной категорией и в кулуарных разговорах опрометчиво восхищались американскими цементными заводами, производство на которых полностью автоматизировано.

С введением автоматизированной системы у машинистов расширились возможности наблюдения (4 экрана на которых видны зоны спекания в каждой из печей), увеличились прогнозные возможности, улучшились санитарно-гигиенические условия труда. Но при этом ужесточился внешний контроль за служебным поведением и появилась конкуренция с операторами «за контроль над печью».

ДЕЙСТВИЯ СТОРОН

Со стороны персонала

- негативные слухи об увольнениях;
- лудизм (намеренные поломки оборудования);
- остракизм по отношению к руководителю проекта.

Со стороны проектировщиков

- техницизм;
- требования найти и наказать виновных.

Дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальной социальной равновесия в городе. Генеральный директор сам вырос в этой общинной культуре и испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений и откладывая их.

Форма и порядок выполнения

1. Прочитайте текст кейса.
2. Выполните следующие задания.

1. Схематически отобразите технологию производства (названия технологических переделов и их последовательность), покажите те участки, на которых будет осуществляться автоматизация управления. Напишите, что изменится после реализации проекта.

2. Как бы осуществляли проект изменений Вы? Перечислите основные пункты плана в той последовательности, которую считаете правильной.

3. Письменно оформите ответы, учитывая методические рекомендации.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы – решение кейса – представляет собой оригинальное произведение объемом до 3-х страниц текста (шрифт -TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5).

Работа над кейсом не является рефератом и не должна носить описательный характер. Основное место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения, критической оценке рассматриваемого материала и нахождению ответов на поставленные вопросы с использованием материала лекции и литературных источников.

По каждому из вопросов должна быть сформулирована управленческая проблема, вызвавшая данную ситуацию, представлены теоретические подходы к ее решению (или указано, что таковые отсутствуют). Далее должно быть предложено практическое решение данной проблемы, так как будто Вы являетесь ТОП - менеджером данной компании.

Задание. Характер делегирования при деятельности

Прочитайте и ответьте на вопросы. Ваше согласие более чем с тремя представленными ниже утверждениями означает, что при внедрении делегирования вы встретитесь с рядом проблем. Предложите возможные решения проблем.

- Я стремлюсь к совершенству.
- У меня нет времени на подробные объяснения того, как должно быть.
- Нередко я сам заканчиваю задания, которые поручаю сотрудникам.
- Мои подчиненные далеко не столь обязательны как я.
- Я негативно воспринимаю ошибки, допущенные подчиненными при выполнении работ.
- Я получаю истинное удовольствие от того, что по мере возможности выполняю все поставленные мной задачи.
- Я положительно воспринимаю возможность контроля над выполнением работ.

Задание.

1. Прочитайте кейс.
2. Представьте, что Вы являетесь руководителем компании и вам необходимо обсуждение способов сбыта.
3. Проранжируйте все проблемы, разместив их в ниже представленной таблице по указанным критериям.

менее важные	2.	4.
важные	1.	3.
	срочные	менее срочные

Таким образом, в поле 1. Попадают те проблемы, которые вы считаете срочными и важными, 2. – срочные, но менее важные и т.д.

4. Представьте способ решения проблем каждой из 4-х групп. Укажите, если несколько проблем можно объединить в один блок и решить вместе.

5. Отметьте (выделив разным цветом или подчеркнув), какие проблемы могут быть решены на уровне руководителя отделом.

6. Вышлите свое решение кейса

Текст кейса

Фирма была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных

аппаратов с автоматическим определителем номера, затем посреднической деятельностью на рынке множительной техники. В конце 1994г. стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники. Сейчас положение фирмы стабильно: имеет постоянных клиентов, сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис расположен в Москве. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 18 человек

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам войти в неё, описав её как преуспевающую и перспективную компанию. За два месяца до этого провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работ оказался достаточно внушительным:

- Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами – ОРК не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на «флэшки».

- Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами, значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.

- Сотрудники ОРК постоянно жалуется на рутинный характер работы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.

- ОРК не может предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

- Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя заказ можно было бы выполнить.

- Если один из сотрудников ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника и имя файла договора, как правило, не известно. Все оформление приходится проводить заново.

- Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в виде зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового плана. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получают в конце месяца и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает слухи о влиянии личных отношений на размер премии.

- Работники являются старожилами фирмы и, по их мнению, проработав два года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством и размерами вознаграждения.

- Обсуждение недостатков работы происходит в кулуарных беседах, поскольку не сложилось системы обмена информацией.

• Возникают ситуации, когда сотрудники оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе. Это заканчивается извинениями и просьбой прийти в следующий раз.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните, какие основные характеристики работ служащих будут изменены, если будут приняты рекомендации.

2. Какие альтернативные стратегии нужно рассмотреть? Возможными альтернативами могут быть ротация и расширение.

3. Какое решение вы бы приняли в этом случае? Какую цену может заплатить за это? Объясните ваш ответ.

Критерии оценивания

За работу начисляются баллы с учетом:

• полноты анализа проблем (рассмотрены и проранжированы должны быть все перечисленные проблемы);

• правильности их группировки;

• адекватности предложенных способов решения;

• правильности расположения по уровням организационной иерархии.

Задание. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ (на основе теории Герцберга)

Оцените предложенные утверждения. В сумме баллы должны быть равны 5 за каждую пару вопросов. При оценке используйте только целые числа. Ответы давайте спонтанно, учитывая только собственное мнение. Проведите анализ собственной мотивации.

1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания.

A

2. Для Вас важна признание и похвала, даже если оплата не так высока.

B

3. Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с руководителем, даже если это означает уменьшение ответственности.

D

4. Лучше иметь больше ответственности, даже если будет труднее общаться с руководством.

C

5. Вам важнее иметь хорошие отношения с руководителем, даже если придется делать неинтересную работу.

D

6. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с руководителем будут из-за этого хуже.

H

7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше.

E

8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение.

A

9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно, но не получать признания.

В

10. Лучше делать значительную работу, за которую Вас хвалят и признают.

Н

11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошее отношение с коллегами.

И

12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если можете

завоевать непопулярность среди коллег.

Н

13. Важными предпосылками к активной деятельности являются ответственность и возможности принимать решения.

С

14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата.

А

15. Вам важно иметь хорошие отношения с руководителем, даже если работа неинтересна.

Д

16. Вам важно делать хорошо оплачиваемую работу, даже если отношения с руководителем будут плохие.

А

17. Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания.

С

18. Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят.

В

19. Вас стимулирует признание Вашей работы.

В

20. Вас стимулируют хорошие отношения с руководителем и сотрудниками.

Д

21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, а не простую, но хорошо оплачиваемую.

Ф

22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы.

А

23. Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе.

И

24. Вы больше цените признание за работу, чем отношение коллег.

В

25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу.

И

26. Вас больше стимулирует возможность выполнять ответственную работу, чем возможность повышения в должности

С

27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности.

С

28. Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной.

Е

29. Для Вас важнее корректное отношение к Вашей работе, чем признание и похвала.

F

30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы Вы или нет в работе.

B

I

31. Поддержка коллег важнее отношения с руководителем.

32. Вам важнее хорошее отношение с руководителем, чем поддержка коллег.

D

33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная.

C

34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная.

H

35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучна.

A

36. Вам важна содержательная работа, даже если она малооплачиваемая.

H

37. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности.

E

38. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать.

F

39. Вам важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с руководителем.

F

40. Вам важнее хорошие отношения с руководителем, чем информация о своем успехе.

D

41. Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их из-за повышения в должности.

D

42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшаются отношения с директором.

E

43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей для повышения нет.

H

44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинна.

E

45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе.

I

46. Предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете один.

A

47. Вам нравится ответственность, даже если нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий.

C

48. Лучше реализовать данное задание, чем нести большую ответственность.

F

49. Лучше получать признание за работу, в настоящее время, чем получить повышение в должности.

B

50. Лучше получать повышение в должности, даже если в этой должности не получите признания. **Е**

51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, которое потребует расставания с ними. **И**

52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами. **Е**

53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем более интересную, но с риском неудачи. **Ф**

54. Предпочитаете работу интересную, с которой справляетесь, чем скучную. **Н**

55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами. **И**

56. Лучше всегда иметь успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег. **Ф**

КЛЮЧ МОТИВАЦИОННОГО ТЕСТА

Внесите в таблицу полученные результаты в соответствии с расположением букв.
Для проверки – сумма должна быть равна 140.

								Сумма по строке
А								
В								
С								
Д								
Е								
Ф								
Н								
И								
								140

А – Финансовые мотивы

В – Признание и вознаграждение

С – Ответственность

Д – Отношение с руководителем

Е – Продвижение

Ф – Достижения

Н – Содержание работы

И – Сотрудничество

Задание.

Постройте мотивационный профиль (свой или своих коллег) . сравните его с профилем других студентов. Вопросник для построения мотивационного профиля

Для оценки каждого из вариантов (а), (b), (с), (d) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов.

Утверждения

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где

- (a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;
- (b) имеются возможности установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;
- (c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;
- (d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где

- (a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;
- (b) практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы;
- (c) то, чем я занимаюсь выглядит малополезным и малоценным;
- (d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа

- (a) была связана со значительным разнообразием и переменами;
- (b) давала возможность работать с широким кругом людей;
- (c) обеспечивала четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;
- (d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что не был бы очень заинтересован работой, которая

- (a) обеспечивала мне мало контактов с другими людьми;
- (b) едва ли была замечена другими людьми;
- (c) не имела бы конкретных очертаний, так, что я не был бы уверен, что от меня требуется;
- (d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если

- (a) я четко представляю себе, что от меня требуется;
- (b) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;
- (c) у меня хорошее вознаграждение и заработная плата;
- (d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6. Полагаю, что мне понравилось бы, если

- (a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;
- (b) у меня был бы очень хороший оклад;
- (c) работа в действительности была бы полезной и приносила бы мне удовлетворение;
- (d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна

- (a) быть слабо структурированной, так, что не понятно, что же следует делать;
- (b) представлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;
- (c) быть малополезной для общества или неинтересной для выполнения;
- (d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение,

- (a) связана со значительным разнообразием, переменами, энтузиазмом;
- (b) дает возможность совершенствовать профессиональные качества и развиваться как личность;
- (c) является полезной и значимой для общества;
- (d) позволяет мне быть креативным и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа

- (a) признавалась и ценилась моей организацией;
- (b) давала бы возможность для профессионального роста и совершенствования;
- (c) была сопряжена с большим разнообразием;
- (d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

- (a) в процессе ее выполнения мало контактов с другими людьми
- (b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;
- (c) невозможно установить и поддерживать добрые отношения с коллегами;
- (d) у меня мало самостоятельности и возможности для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая

- (a) обеспечивает хорошие рабочие условия;
- (b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;
- (c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
- (d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если

- (a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
- (b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
- (c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
- (d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно

- (a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
- (b) предоставить работнику ставить цели и достигать их;
- (c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
- (d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где

- (a) у меня будет мало самостоятельности и возможности самосовершенствоваться;
- (b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
- (c) очень мало контактов с широким кругом людей;
- (d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если

- (a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
- (b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
- (c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
- (d) я точно бы знал, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

- (a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
- (b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
- (c) уровень оплаты труда не соответствовал сложности работы;
- (d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять

- (a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
- (b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;

(с) возможность выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;

(d) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила мне меньше удовлетворения, если

(a) не допускала возможности хотя бы небольшого творческого вклада;

(b) осуществлялась бы изолированно, т.е. нужно работать в одиночку;

(с) отсутствовал бы благоприятный климат, в котором работник мог бы расти;

(d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где

(a) другие люди признают и ценят выполняемую мною работу;

(b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;

(с) имеется достойная система надбавок и льгот;

(d) можно выдвигать и апробировать новые идеи, проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где

(a) не существует разнообразия или перемен в работе;

(b) у меня будет мало возможности влиять на принимаемые решения;

(с) заработная плата не слишком высока;

(d) условия работы недостаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

(a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;

(b) возможности проявлять креативность;

(с) возможности встречаться с интересными людьми;

(d) чувство удовлетворенности и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если

(a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;

(b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;

(с) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;

(d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

(a) множество контактов с широким кругом интересных людей;

(b) возможность установления и достижения целей;

(с) возможность влиять на принятие решения;

(d) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне нравилась работа, если

(a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно, шумно;

(b) мало шансов влиять на других людей;

(с) мало возможностей для достижения поставленных целей;

(d) я не мог бы проявлять креативности и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно

(a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;

(b) создать условия для проявления работником самостоятельности;

(с) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;

(d) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где

(a) условия работы некомфортны, грязно, шумно и т.д.

- (b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
- (c) работа не является интересной или полезной;
- (d) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

- (a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
- (b) существуют возможности для маневра и проявления гибкости;
- (c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
- (d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая

- (a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
- (b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
- (c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
- (d) была бы не конкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где

- (a) работа интересная и полезная;
- (b) люди могут устанавливать длительные дружеские отношения;
- (c) меня окружали бы интересные люди;
- (d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна

- (a) предусматривать, чтобы большую часть времени человек работал в одиночку;
- (b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
- (c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
- (d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно

- (a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
- (b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
- (c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
- (d) стимулирует и поощряет выдвижение новых целей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

- (a) не мог бы выполнять сложную, перспективную работу;
- (b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
- (c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
- (d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются

- (a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;
- (b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;
- (c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;
- (d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Ключ к тесту

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов.

Номер фактора

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность может изменяться в течение трудовой жизни: увеличение трат приводит к росту потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств и т.д.).

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обязательной связи, позволяющей судить о результатах своей работы.

4. Потребность в социальных контактах. Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь низкое значение, но человек быть хорошо социально адаптирован.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные отношения.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить сложные цели и достигать их.

8. Потребность во влиянии и власти, стремление руководить другими.

9. Потребность в разнообразии, переменах, стремление избегать рутин.

10. Потребность в творчестве, возможности нестандартно мыслить.

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность быть востребованным, полезным.

Таблица ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						C
7			a		b	d						C
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Итого												

Задание. Прочитайте кейс. Ответьте на вопрос письменно.

Том, Дик и Гарри

Вы отвечаете за небольшой отдел и имеете в подчинении трех сотрудников – Тома, Дика и Гарри. Ключ к успеху вашего отдела заключается в том, что бы они были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Том относится к тому типу людей, которых трудно менять. Количество прогулов у него намного больше среднего. Он очень любит семью (жену и троих маленьких детей) и считает их центром своей жизни. Лучше всего о Томе говорит тот факт, что он принадлежит к поколению хиппи и глубоко верит в ценности этой культуры. В результате то, что компания может предложить ему, лишь в малой степени способно его вдохновить. Он считает, что работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей его семьи, и ничего больше. В общем, Том выполняет свою работу вполне добросовестно, но все попытки заставить его делать сверх того проваливаются. Он обладает некоторым шармом, дружелюбен, но всё же нельзя сказать, что он всей душой предан компании. Ему в основном разрешали «делать всё по-своему», пока он соответствовал минимальным производственным стандартам.

Дик во многом отличается от Тома. Как и Том, он приятный парень, но в отличие от Тома он положительно относится к правилам компании и существующей системе вознаграждения. Он в высшей степени предан компании. Проблема Дика в том, что лишь немного он может делать самостоятельно. Он хорошо выполняет порученное ему, но при этом лишен творческой жилки и чувствует свою зависимость, когда требуются самостоятельные действия. К тому же он весьма застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится иметь дело с людьми из других отделов. В определенной степени это наносит ущерб его работе, поскольку он не может хорошо представлять перед другими отделами компании и перед руководством.

Гарри, напротив, очень настойчивый человек. Он работает ради денег и с готовностью меняет работу, если ему предложат большую зарплату. Он действительно очень хорошо работает на благо компании, но ожидает, что компания будет работать на него. В той должности, которую он занимает, он не прочь работать по 60 часов в неделю, лишь бы платили достаточно. Хотя ему приходится содержать семью и помогать престарелому отцу, однажды он спокойно бросил работу, когда работодатель не повысил его вознаграждения, полагая, что тот и так зарабатывает слишком много. Он настоящий

ведущий. Менеджер с его последнего места работы говорил, что Гарри очень сильная личность, поэтому они были рады избавиться от него, хотя он исключительно хорошо работает. Его предыдущий начальник отмечал, что Гарри все время чего-то не хватает: если не повышения зарплаты, то каких-нибудь дополнительных льгот. Создается ощущение, что он никогда не будет удовлетворен.

1. Можете ли Вы объяснить мотивацию Тома, Дика и Гарри с помощью одной или нескольких теорий мотивации?

Примерные задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Список вопросов к зачету с оценкой

ОПК-2 Знать

1. Сущность и понятие менеджмента. Организация и менеджмент.
2. Концепция менеджмента Закономерности управления различными системами.
3. Управление социально-экономическими системами (организацией).
4. Функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).
5. Человек в системе менеджмента. Роли менеджера.
6. Менеджер: основные функции и характеристики современного менеджера.
7. Основные категории менеджмента: принципы и методы управления, понятие объекта и субъекта управления.
8. Научные подходы к менеджменту системный, комплексный, процессный, ситуационный, динамический.
9. Виды управленческой деятельности: предметные функции менеджмента.
10. Виды управленческой деятельности: социально-психологические функции менеджмента.
11. Инфраструктура менеджмента: внутренняя и внешняя среда организации.
12. Научные школы менеджмента: общая характеристика.
13. Научные школы менеджмента: школа научного управления.
14. Научные школы менеджмента: школа человеческих отношений.
15. Научные школы менеджмента: организационные теории менеджмента.
16. Научные школы менеджмента: «синтетические» теории менеджмента.
17. Понятие стратегического управления организацией, этапы стратегического управления
18. Ресурсы, необходимые для управления организацией
19. Эталонные стратегии развития организации
20. Оперативное управление.
21. Принципы менеджмента.
22. Четыре научных подхода к управлению организацией.
23. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений.
24. Характеристика процесса принятия управленческих решений: основные этапы и стадии.
25. Ответственность за управленческие решения.
26. Социальная значимость принимаемых управленческих решений.

Список экзаменационных вопросов

ОПК-2 Знать

1. Понятие организации как системы.
2. Типы организационных структур предприятия и их сравнительная характеристика.
3. Масштаб управляемости организации.
4. Департаментализация в организации.
5. Специализация и разделение труда, коммуникации и координация в организации.
6. Распределение прав и ответственности, соотношение дифференциации и интеграции в организации.
7. Внутренняя и внешняя среда организации.
8. Методы анализа внутренней и внешней среды организации.
9. Типы организаций: основные определения (субъект хозяйствования, фирма, компания и т.д.).
10. Типы организаций по взаимодействию подразделений.
11. Типы организаций по методам работы и приспособляемости к условиям внутренней и внешней среды.
12. Типы организаций по отношению к человеку. Новые типы организаций
13. Социальная функция менеджмента - мотивация деятельности: общая характеристика, составные элементы, мотивационный процесс.
14. Содержательные теории мотивации.
15. Процессуальные теории мотивации.
16. Понятие конфликта и его основные типы по причине возникновения. Скрытые формы конфликта.
17. Уровни конфликта в организации. Пути выхода из конфликтной ситуации. Структурные методы управления конфликтом.
18. Понятие, источники и модели власти. Основной механизм реализации власти в организации.
19. Понятие и формы власти. Основной механизм реализации власти в организации.
20. Понятие и виды стилей руководства. Теория Д. Макгрегора.
21. Теории выбора стиля руководства.
22. Формы, виды и этапы контроля в менеджменте организации.
23. Понятие и факторы эффективности менеджмента.
24. Методы оценки эффективности и качества управления.

Тест

ОПК-2 Уметь

Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):

1. Группа людей может называться организацией, если присутствуют следующие признаки (выберите несколько):
 - а) совместный труд;
 - б) единые цели;
 - в) наличие структурных подразделений;
 - г) взаимосвязь в процессе трудовой деятельности;
 - д) наличие производства.

2. Главной задачей менеджера является:

- а) эффективное использование ресурсов;
- б) подбор и расстановка персонала;
- в) получение максимальных результатов;
- г) координация работы подчиненных;
- д) снижение затрат на производство единицы продукции;
- е) максимум отдачи от имеющихся ресурсов.

3. Менеджмент и управление — это:

- а) одно и то же;
- б) разные, не связанные друг с другом понятия;
- в) взаимосвязанные процессы, в которых менеджмент является функцией

управления;

4. Возникновение практики управления было связано с:

- а) с появлением общения;
- б) с возникновением письменности;
- в) с разделением и кооперацией труда;
- г) с возникновением производства;
- д) с возникновением первобытнообщинного строя

5. Менеджмент выделился в самостоятельную область знаний в:

- а) в XIX в.;
- б) в XVIII в.;
- в) на рубеже XIX и XX вв.;
- г) в середине XX в.;
- д) в средние века.

6. Основным теоретическим источником современных концепций менеджмента

стало учение:

- а) А. Файоля;
- б) Ф. Тейлора;
- в) М. Фоллетт;
- г) Д. Гетти.

4. Родиной менеджмента является:

- а) Франция;
- б) США;
- в) Россия; 26
- г) Англия;
- д) Германия.

7. Представители ... школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов.

- а) классической или административной школы;
- б) школы научного управления;
- в) школы науки управления или количественный подход;
- г) школы поведенческих наук;
- д) школы человеческих отношений.

8. Соотношение понятий управление и менеджмент следующее:

- а) понятие «менеджмент» шире;
- б) понятие «управление» шире;

- в) понятие «менеджмент» значительно шире;
 - г) эти понятия — синонимы.
9. Экономические методы управления основываются на:
- а) на материальных интересах объектов управления;
 - б) на воздействии на социальные условия работающих;
 - в) на законодательных и нормативных актах;
 - г) на хозяйственном расчете.
10. Принципы управления — это:
- а) основные методы управления;
 - б) закономерности управления;
 - в) основные правила управления;
 - г) основные функции управления.
11. Управление — это:
- а) специфическое взаимодействие субъекта и объекта управления;
 - б) воздействие субъекта на объект управления;
 - в) подчинение объекта субъекту управления;
12. Общие методы управления:
- а) административные, экономические и социально-психологические;
 - б) производственные и маркетинговые;
 - в) сетевые и балансовые;
 - г) законодательные и нормативные.
13. Система управления в элементарном виде включает в себя:
- а) принципы, методы и функции управления;
 - б) совокупность органов управления;
 - в) субъект, объект управления и связи;
 - г) совокупность объектов управления.
14. Субъект управления — это:
- а) орган, осуществляющий управленческие воздействия;
 - б) любой орган в системе управления;
 - в) орган, воспринимающий управленческие воздействия человека.
15. Социально-психологические методы управления основываются на:
- а) на материальном интересе работников;
 - б) на законодательных и нормативных актах;
 - в) на морально-психологическом климате;
 - г) на воздействии на сознание и социальные условия.
16. Методы управления — это:
- а) закономерности управления;
 - б) основные правила управления;
 - в) управленческие законы;
 - г) способы воздействия субъекта на объект;
 - д) методы работы менеджеров.
17. Административные методы управления основываются на:
- а) на законодательных и нормативных актах;
 - б) на экономических интересах объектов управления;
 - в) на воздействии на социально-бытовые условия работающих;
 - г) на штрафных санкциях.

18 К первым традиционным механизмам мотивации в научном менеджменте Ф.У. Тейлора относят (выберите несколько):

- а) концепцию разноуровневых потребностей работника;
- б) программу «достигающего рабочего»;
- в) специальное повышение по службе и перевод в другую категорию;
- г) разработку условий, определяющих мотив достижения;
- д) выделение важнейших инстинктов, определяющих предпринимательский успех.

19. Современные теории мотивации принято делить:

- а) только на теории процесса;
- б) на две принципиально различные группы;
- в) на четыре принципиально различные группы;
- г) только на теории содержания.

20. Критерий «доминирование неудовлетворенных потребностей над удовлетворенными» указал:

- а) К. Альдерфер;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Портер;
- д) МакКлелланд.

21. По схеме, которую предложил Ф. Герцберг, «факторами контекста» являются (выберите несколько):

- а) способ и стиль управления, способ контроля со стороны руководства;
- б) условия труда (комфорт, шум, освещенность и т.д.);
- в) личная ответственность;
- г) заработок, статус;
- д) продвижение по службе.

22. В теории Ф. Герцберга предложены следующие мотиваторы (выберите несколько):

- а) возможность роста;
- б) достижение, квалификация и признание успеха;
- в) уверенность/неуверенность в стабильности работы, безопасность на работе;
- г) работа как таковая, интерес к работе и заданию;
- д) политика организации и администрации, правила, распорядок и режим работы.

23. Повышают ли «гигиенические факторы» трудовую активность?

- а) да;
- б) нет.

24. Кто добавил следующие пять мотиваций:

1) многообразие предъявляемых работой требований как в отношении менеджеров, так в отношении рядовых работников; 2) ясность задачи содержания труда; 3) представление о значимости задачи в системе организации, предприятия, экономики и в социуме; 4) наличие обратной связи; 5) самодеятельность?

- а) К. Альдерфер;
- б) Ф. Герцберг;
- в) А. Маслоу;
- г) М. Портер;
- д) МакКлелланд.

25. Премии должны быть общими и распространенными?

а) да; б) нет. 26. Обратную связь легче обеспечить на отдельном фрагменте работы?

а) да;

б) нет.

27. Социальная организация — это:

а) объединение людей по интересам;

б) технические средства, выполняющие задания человека;

в) производственный коллектив;

г) неформальная организация;

д) все ответы правильные.

28. Социальная организация в рыночной экономике:

а) открытая система;

б) закрытая система;

в) мягкая система;

г) жесткая система;

д) правильных ответов нет,

29. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:

а) предприятий большой размерности;

б) предприятий средней размерности;

в) предприятий со сложной технологией производства;

г) небольших предприятий.

30. Схема управления «звезда» применяется:

а) для небольших организаций с динамично меняющейся технологией производства и номенклатуры продукции;

б) для средних предприятий с устойчивой номенклатурой;

в) при филиальной структуре социальной организации;

г) все ответы правильные.

31. К эталонным стратегиям развития организации и бизнеса относят следующие группы (выберите несколько):

а) стратегии целенаправленного перехода в другой бизнес;

б) стратегии интегрированного роста;

в) стратегии концентрированного роста;

г) стратегии обратной горизонтальной интеграции;

д) стратегии диверсифицированного роста.

32. Является ли «видение» организации прямым следствием осуществления стратегического аудита ее ресурсов?

а) да;

б) нет.

33. Создание магазина тканей при текстильном комбинате — это стратегия:

а) развития продукта;

б) «снятия сливок»;

в) вертикальной интеграции;

г) горизонтальной диверсификации;

д) «флангового охвата».

34. Среди «пяти сил Портера» присутствуют (выберите несколько):

а) товары-заменители;

- б) сила менеджмента компании;
- в) сила потребителей в торговле;
- г) сила госрегулирования;
- д) крепость стратегических альянсов.

35. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрена (выберите несколько):

- а) конкурентных преимуществ;
- б) сильных сторон фирмы;
- в) благоприятных возможностей для бизнеса;
- г) слабых сторон организации;
- д) угроз для бизнеса.

36. Матрица «Дженерал электрик» — «МакКинси» основана на оценке следующих параметров бизнес-единиц (выберите несколько):

- а) привлекательность отрасли;
- б) темп роста спроса;
- в) доля рынка;
- г), позиция бизнес-единицы;
- д) конкурентные преимущества.

37. Вы как руководитель задумались о необходимости изменения культуры в своей организации. Помня, что организационная культура — это сложнейшая композиция различных по уровню и содержанию отношений между людьми, что вы отнесете к ним из нижеперечисленного:

- а) технологии;
- б) ценностные ориентации;
- в) внешнее окружение;
- г) «символику».

38. Определив, что необходимо менять в организационной культуре вашей компании, вы задумались о методах проведения этих изменений и решили выбрать что-то из следующего:

- а) изменить свою реакцию на организационные кризисы;
- б) закупить новые компьютеры;
- в) перерегистрировать компанию;
- г) изменить критерии наград и статусов.

39. К «глубокому» уровню (базовые предположения) изучения организационной культуры относятся:

- а) отношение ко времени;
- б) наблюдаемые образцы поведения;
- в) ценностные ориентации;
- г) отношение к человеку.

40. К «объективной» организационной культуре относится:

- а) вера и ожидания;
- б) нормы и роли;
- в) рабочее пространство;
- г) мебель и оборудование.

41. Предпринимательскую культуру организации характеризует:

- а) выполнение работы по правилам;

- б) интуитивное решение проблем;
- в) система внутреннего контроля;
- г) ожидание появления возможностей.

42.К «культурным» переменным Оучи из указанного ниже относится:

- а) карьера;
- б) система контроля;
- в) производительность;
- г) иерархия.

3.Эффективность — это:

- а) рациональность;
- б) рентабельность;
- в) целесообразность, результативность, качество, полезность и т. д.

44.Эффективность существует при наличии одного из показателей:

- а) определенной точки отсчета, базы и критериев;
- б) установленной системы (иерархии) целей;
- в) уровней иерархии системы.

45.Целью менеджмента организации является:

- а) долгосрочное планирование;
- б) устойчивость на рынке;
- в) повышение ее эффективности.

45. Особенность социокультурных факторов такова, что:

- а) они меняются гораздо медленнее, чем все остальные;
- б) они меняются быстрее, чем все остальные;
- в) они меняются с той же скоростью, что и все остальные.

46. Сколько факторов, определяющих различия между национальными культурами, изучал проект GLOBE?

- а) девять;
- б) четыре;
- в) семь.

47. Характеристика, которая показывает, в какой степени социальные нормы культуры поощряют дружелюбное поведение по отношению к другим людям, — это: а) гуманистическая ориентация; б) дистанция власти; в) равенство полов; г) настойчивость; д) ориентация на будущее. 48. Характеристика, указывающая, в какой степени национальные нормы повышают стремление к улучшению результатов своей деятельности, — это:

- а) гуманистическая ориентация;
- б) дистанция власти;
- в) равенство полов;
- г) настойчивость;
- д) ориентация на будущее.

49. Характеристика, указывающая, в какой степени люди данной национальной культуры пытаются избежать незнакомых ситуаций с помощью бюрократических процедур, социальных норм, — это:

- а) избегание неопределенности;
- б) дистанция власти;
- в) семейный коллективизм;

- г) настойчивость;
- д) ориентация на результаты.

50. Характеристика, указывающая, в какой степени социальные нормы поощряют коллективное распределение ресурсов на уровне общества, — это:

- а) гуманистическая ориентация;
- б) дистанция власти;
- в) равенство полов;
- г) коллективизм;
- д) семейный коллективизм;
- е) ориентация на будущее.

51. При анализе проекта GLOBE было выявлено, что:

- а) национальная культура России не поощряет стремление человека к результативности;
- б) национальная культура России стимулирует стремление человека к результативности.

52. Основными характеристиками внешней среды являются:

- а) взаимозависимость факторов внешней среды;
- б) изменчивость и сложность внешней среды;
- в) неопределенность факторов внешней среды;
- г) все ответы верны.

53. К факторам прямого воздействия относятся:

- а) поставщики, потребители, конкуренты, законы и государственные органы, контактные аудитории;
- б) международные события, состояние экономики, социокультурные факторы;
- в) все ответы неверны.

54. К факторам косвенного воздействия относятся:

- а) все факторы, оказывающие влияние на организацию;
- б) правительственные учреждения;
- в) состояние экономики, политические и социокультурные факторы, научно-технический прогресс, глобализация;
- г) все ответы неверны.

55. Какие события будущего относятся к предсказуемым?

- а) климатические условия в средней полосе России;
- б) спрос российских школьников на учебники в 2015 г.;
- в) сколько пакетов молока будет продано в следующем месяце в ближайшем магазине;
- г) точная температура воздуха на 1 мая в г. Москве.

56. Организация не может целесообразно влиять на:

- а) факторы внутренней среды;
- б) факторы прямого воздействия;
- в) факторы косвенного воздействия;
- г) факторы прямого и косвенного воздействия.

57. В теории управленческой мысли факторы внешней среды становятся предметом анализа:

- а) с начала XX в.;
- б) в конце 50-х годов;

в) в середине 70-х годов;

г) все ответы неверны.

58. Власть — это:

а) возможность влиять на других;

б) специфическое воздействие на подчиненных;

в) совокупность способов воздействия на подчиненных;

г) любое влияние на людей.

59. Законная власть основана на:

а) на вознаграждении;

б) на вере в права руководителя;

в) на положительном примере;

г) на принуждении;

д) на вере в знания руководителя.

60. Формы влияния менеджеров на подчиненных существуют следующие:

а) убеждение, участие;

б) формальное, неформальное;

в) экспертное, законное;

г) системное, ситуационное.

61. Наиболее затратной формой власти является:

а) основанной на принуждении;

б) законной власти;

в) экспертной власти;

г) власти примера;

д) основанной на вознаграждении.

62. Для ... формы власти весьма нежелательны ошибочные решения менеджера:

а) для власти примера;

б) для власти, основанной на принуждении;

в) для власти, основанной на вознаграждении;

г) для экспертной власти; д) для законной власти.

63. Харизма — это:

а) власть примера;

б) экспертная власть;

в) законная власть;

г) власть, основанная на вознаграждении;

д) власть, основанная на принуждении.

64. Наименее гуманна власть:

а) власть примера;

б) власть, основанная на принуждении;

в) власть, основанная на вознаграждении;

г) законная власть;

д) экспертная власть.

65. Убеждение исполнителя — это:

а) воздействие исполнителя;

б) передача точки зрения;

в) беседа с подчиненным;

66. Высокая степень учета собственных интересов и пренебрежение интересами другой стороны характерно для реакции на конфликт типа:

- а) соревнование;
- б) сотрудничество;
- в) участие;
- г) уклонение;
- д) поиск компромисса.

67. Конфликты в организации неизбежны, и их надо воспринимать как должное:

- а) да;
- б) нет;
- в) конфликты надо использовать в интересах организации.

68. Причины возникновения конфликта в организации заложены прежде всего в личностных характеристиках работника:

- а) да;
- б) нет.

69. Конфликты всегда дестабилизируют работу организации:

- а) да;
- б) нет.

70. Уклонение от конфликта всегда является верным стилем его регулирования:

- а) да;
- б) нет.

Практические задания **ОПК-2 Владеть**

Задание 1. Ситуация.

АО Кирпичный завод г. Тольятти занимается производством и продажей кирпича и стройматериалов. Данное предприятие имеет следующий аппарат:

- отдел прогнозирования и планирования маркетинга;
- технологический отдел;
- отдел сбыта;
- отдел по исследованию рынка;
- бухгалтерию.

Работники этих подразделений входят в подчинение руководителям служб: управляющему планового отдела, технологу, управляющему службой рыночных исследований, главному бухгалтеру, товароведу - маркетологу. Управление заводом осуществляет совет директоров.

1. Определите тип и изобразите схему данной структуры.
2. Назовите ее достоинства и недостатки.

Задание 2. Ситуация.

На орбитальном комплексе были разработана космическая программа, управление и разработку которой взял на себя руководитель, данной программы. Он взял себе в подчинение главного руководителя комплексом и соответственно двух его управляющих, а также двух руководителей проектов, которые несут ответственность за их выполнение.

Руководителей проектов осуществляют управление работниками, несущих ответственность за их конкретное исполнение.

1. Определите тип и начертите схему данной структуры.
2. На сколько эффективно действует эта система? Ответ обоснуйте.
3. Назовите достоинства и недостатки этой организационной структуры.

Задание 3. Ситуация.

ЧП «Кристина» осуществляет торговлю обувью (мужского, женского и детского ассортимента). Режим работы магазина с 10 - 00 до 19- 00 ч., без перерыва на обед и выходных дней. Общая площадь магазина 150 кв.м. Площадь торгового зала 120 кв.м. Штат магазина 18 человек.

Составьте:

1. Схему организационной структуры управлением организации.
2. Обоснуйте свой выбор.
3. Опишите достоинства и недостатки данной структуры.

Задание 4. Управленческая ситуация.

Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, использующихся устойчивым спросом на рынке сбыта.

Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой – путь, который приведет к достижению поставленной цели.

Проблема.

Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства.

Задание 5. Управленческая ситуация.

Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долгосрочного развития предприятия.

Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели.

В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов.

Проблема.

Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода.

Задание 6. Ситуация.

К концу второго квартала текущего года в одном из магазинов фирмы "Новый Тольятти" наметилась тенденция образования сверхнормативных запасов.

Какое решение Вы бы приняли, если бы являлись руководителем данного предприятия, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия?

Задание 7. Ситуация.

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная проблема безработицы; а с другой стороны - это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором были установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Какое решение Вы примите? Подпишите новый контракт или нет? Почему? Ответ обоснуйте.

Задание 8. Ситуация.

В магазине "Престиж", специализирующемся на продаже продуктов питания, все участки работы возглавляют люди предпенсионного возраста.

Какое решение Вы бы приняли, как руководитель, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия.

Задание 9. Ситуация.

Вы менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов - мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Каково будет Ваше решение? Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему? Ответ обоснуйте.

Задание 10.

1. Описать систему управления деятельностью "Реализация продукции предприятия" с помощью управленческих функций.

2. Составить организационную структуру управления предприятием из заданных элементов.

3. Перечислить службы, которые чаще всего подчиняются заместителю директора по коммерческим вопросам крупного предприятия. Раскрыть их функции.

4. Проанализировать материалы экспертной оценки деятельности главного технолога предприятия.

5. Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления (третий уровень «пирамиды Маслоу»).

6. Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.

7. Изложите вклад в развитие научного менеджмента М. Вебера.

Задание 11. Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

Задание 12. Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работников.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставить сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главным и почему?

2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание 13. В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.
2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.
3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.
4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.
5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.
6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.
7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.
8. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

Задание 14.

1. Письменно приведите пример некоторой системы, укажите ее связи с окружающей средой, входные и выходные параметры, возможные состояния системы, подсистемы.
2. Поясните на примере одной из задач, возникающих в данной системе конкретный смысл понятий "решить задачу" и "решение задачи".
3. Поставьте одну проблему для этой системы.

6.3. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Зачет с оценкой. Критерии выставления оценок

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать

и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытное или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 71 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –70 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

Экзамен. Критерии выставления оценок

На экзамен выносятся вопросы, охватывающие все содержание учебной дисциплины.

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» при приеме экзамена выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме экзамена выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;

- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;

- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;

- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;

- скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;

- невладения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;

- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя;

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;

- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«Отлично» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества

«Хорошо» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 71 до 79% от общего количества;

«Удовлетворительно» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –70 % правильных ответов;

«Неудовлетворительно» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Климович, Л.К. Основы менеджмента : учебник : [12+] / Л.К. Климович. – 2-е изд., стер. – Минск : РИПО, 2015. – 279 с. : схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=463620> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-985-503-494-1. – Текст : электронный.

Дополнительная литература:

1. Воронин, А.Ю. Основы менеджмента : учебное пособие : [16+] / А.Ю. Воронин, О.В. Сересева, Л.И. Чурина ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. – 119 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575299> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3486-4. – Текст : электронный.

2. Коваленко, Б. Б. Основы менеджмента. Курс лекций. Часть 1 : учебное пособие / Б. Б. Коваленко. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. — 78 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:<http://www.iprbookshop.ru/67481.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Коваленко, Б. Б. Основы менеджмента. Курс лекций. Часть 2 : учебное пособие / Б. Б. Коваленко. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2015. — 88 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:<http://www.iprbookshop.ru/67482.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»

2. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронная библиотечная система IPR BOOKS

4. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]

5. Справочная правовая система Консультант Бизнес: Версия Проф
Профессиональные базы данных в составе СПС Консультант:

9. Лицензионное программное обеспечение

- Dr.Web Desktop Security Suite (Комплексная защита)
- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- MS Office 2010
- VS Office 2013
- MS Office 2016

- Moodle 3.8.2.

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);

- специальные помещения для проведения занятий по дисциплине (в т.ч. лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности);

- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;

- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;

- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;

- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);

- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.