

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ С. Н. Перов

04 мая 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки:	Менеджмент коммерческих и некоммерческих структур
Квалификация:	бакалавр
Форма обучения:	очно-заочная
Год начала подготовки:	2022

Рабочая программа составлена в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 970;
- основной профессиональной образовательной программой высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профилю «Менеджмент коммерческих и некоммерческих структур», утверждённой 27 апреля 2022 года;
- рабочим учебным планом по программе бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, профилю «Менеджмент коммерческих и некоммерческих структур», одобренным Учёным советом Университета 27 апреля 2022 года, протокол № 03/22.

Разработчик программы: Устина Н. Н., кандидат исторических наук, доцент

Рабочая программа согласована с руководителем образовательной программы 38.03.02 Менеджмент. Рабочая программа согласована с руководителем Управления лицензирования и аккредитации образовательных программ Университета.

Рабочая программа рассмотрена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента 17 марта 2022 года, протокол № 8.

# 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины

**Целью** данного курса является изучение и усвоение студентами основных понятий и узловых вопросов современного управления, овладение практическими навыками в этой области, формирование профессионального мышления способствующего пониманию сущности процессов управления и приобретению компетенций, необходимых для становления эффективного менеджера.

**Задачи** изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с наиболее важными вопросами управления;
- формирование у студентов современного управленческого мышления;
- знакомство с классическими и современными теориями управления;
- выработка практических навыков анализа и решения управленческих проблем;
- изучение методов управления организацией и практических способов их применения

## 1.2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Индекс дисциплины по учебному плану: Б1.О.14

Курс и семестр освоения дисциплины:

Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
-	1 курс 2 семестр, 2 курс 3 семестр	—

## 1.3. Межпредметные связи дисциплины

Для прохождения дисциплины «Общий менеджмент» необходимы знания, умения и навыки, полученные в ходе прохождения дисциплин «Психология».

Знания, умения и навыки, полученные в результате освоения дисциплины «Общий менеджмент», закладывают основу для эффективной работы обучающихся над освоением дисциплин «Управление деловыми коммуникациями», «Экономическая теория».

**2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ,  
СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП  
УК-2; УК-3; ОПК-1**

Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам и практикам
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.И-1. Проектирует свою деятельность	УК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы проектной деятельности
		УК-2.И-1.3-2. Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
		УК-2.И-1.У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать совокупность взаимосвязанных задач и предлагать обоснованные решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений
	УК-2.И-2. Реализует проекты	УК-2.И-2.У-1. Умеет выполнять задачи проекта заявленного качества и за установленное время в зоне своей ответственности
		УК-2.И-2.У-2. Умеет оценивать корректность выполненной работы
		УК-2.И-2.У-3. Умеет публично представлять результаты решения конкретной задачи и реализации проекта в устной и письменной формах
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Понимает основные аспекты межличностного и группового взаимодействия	УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу, оценивать её эффективность
Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам и практикам
ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания	ОПК-1.И-1. Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической,	ОПК-1.И-1.3-2. Основные понятия и категории менеджмента, теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.

(на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности.	ОПК-1.И-1.У-2. Умеет выбирать методы и инструменты менеджмента для решения управленческих задач.
	ОПК-1.И-2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории.	ОПК-1.И-2.У-1. Умеет формулировать задачи управленческой деятельности.
		ОПК-1.И-2.У-2. Умеет использовать ключевые категории экономической, организационной и управленческой теории для постановки профессиональных задач.
		ОПК-1.И-2.В-2. Имеет опыт формулировки задач профессиональной деятельности.

### 3. ОБЪЁМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Объём дисциплины, в т. ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов\*

Распределение по семестрам	Контактная работа	в т.ч.:			СР	Контроль	Итоговый объём, часов/з. е.
		Л	П	ЛР			
2 семестр	24	8	16	-	84	36	144
						экзамен	
3 семестр	40	24	16	-	140	36	216
						экзамен	
Итого:	64	32	32	–	224	72	360/10

\* Л – занятия лекционного типа, П – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа обучающегося.

#### 3.2. Объём дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий\*

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов			
	Л	П	ЛР	СР
Общая теория управления	2	2	-	14
Природа управления и исторические тенденции его развития	2	2	-	14
Разнообразие моделей менеджмента	2	2	-	14
Организация как социотехническая система	2	2	-	14
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	2	2	-	14
Организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента	2	2	-	14
Мотивация деятельности в менеджменте	2	2	-	14
Регулирование и контроль в системе менеджмента	2	2	-	14
Сущность коммуникаций и их роль в управлении	2	2	-	14
Процесс принятия решений	2	2	-	14
Динамика групп в системе менеджмента	2	2	-	14
Власть и личное влияние руководства организации	2	2	-	14
Лидерство в системе менеджмента	2	2	-	14
Стиль менеджмента и имидж менеджера	2	2	-	14
Конфликтность в менеджменте	2	2	-	14
Факторы эффективности менеджмента	2	2	-	14
Всего:	32	32	-	224

\* Л – занятия лекционного типа, П – все виды занятий семинарского типа, кроме лабораторных работ, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа обучающегося.

### 3.3. Содержание тематических разделов дисциплины

**Раздел 1. Общая теория управления** Общая теория управления. Закономерности управления различными системами. Управление социально-экономическими системами (организациями). Методологические основы менеджмента; инфраструктура менеджмента; социофакторы и этика менеджмента; интеграционные процессы в менеджменте; моделирование ситуаций и разработка решений; природа и состав функций менеджмента.

**Раздел 2. Природа управления и исторические тенденции его развития** Условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента (школа научного управления, классическая школа, школа человеческих отношений, школа поведенческих наук, школа науки управления).

**Раздел 3. Разнообразие моделей менеджмента** Американский, японский, европейский и др. менеджмент; влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента; развитие управления в России; перспективы менеджмента: возможное и вероятное.

**Раздел 4. Организация как социотехническая система** Понятие организации. Признаки и законы организации. Виды организации. Компоненты успеха организации: эффективность, производительность. Предприниматель и менеджер. Внутренняя среда организации. Главные переменные организации: цели, структура, задачи, технология, люди. Внешняя среда организации и ее неопределенность. Среда прямого и косвенного воздействия.

**Раздел 5. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента** Планирование в системе менеджмента организации. Стратегические и тактические планы. Сущность, функции и преимущества стратегического управления. Основные этапы и задачи стратегического управления. Миссия и цели организации. SWOT – анализ. Типология стратегий роста, адаптации и конкуренции. Методика их формирования. Стратегические зоны бизнеса (SBU). Матрица оценки предпочтительности стратегических зон бизнеса. Реализация стратегии организации. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры.

**Раздел 6. Организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента** Содержание и цели организационной деятельности. Понятие организационной структуры. Этапы организационного проектирования. Делегирование полномочий. Линейные и штабные полномочия. Препятствия к эффективному делегированию. Типы организационных структур. Иерархические (бюрократические, жесткие) структуры, их особенности. Концепция иерархической структуры в рамках модели рациональной бюрократии М.Вебера. Характеристика линейной, функциональной, линейно-функциональной структур. Дивизиональные структуры. Преимущества и недостатки иерархических структур. Органические (адаптивные, гибкие) структуры, характеристика их особенностей. Проблемно-целевое управление, матричные структуры, структуры, основанные на групповом подходе. Преимущества и недостатки. Тенденции развития организационных структур на современном этапе.

**Раздел 7. Мотивация деятельности в менеджменте** Понятие «мотивация» и его эволюция. Сущность мотивации как функции менеджмента. Основные задачи мотивации. Методы мотивации. Содержательные теории мотивации, базирующиеся на изучении потребностей человека, побуждающих его к действию. Процессуальные теории мотивации. Мотивация и компенсация. Материальные поощрения; индивидуальное и коллективное премирование, участие в прибыли компании, участие в собственности, система бонусов.

**Раздел 8. Регулирование и контроль в системе менеджмента** Сущность контроля. Необходимость контроля. Виды контроля. Процесс контроля. Установление стандартов и сопоставление полученных результатов со стандартами. Эффективный контроль и его характеристики.

**Раздел 9. Сущность коммуникаций и их роль в управлении** Общее понятие о коммуникации. Виды коммуникаций. Коммуникационный процесс. Его элементы и этапы. Коммуникационные

шумы. Обратная связь. Причины и преграды неэффективной коммуникации.

**Раздел 10. Процесс принятия решений** Решения и их разновидности. Этапы принятия рационального решения. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

**Раздел 11. Динамика групп в системе менеджмента** Управление человеком и управление группой. Группы и их значимость. Групповые роли. Формальные и неформальные группы. Типы формальных групп: командная, производственная (целевая), комитеты. Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы формальной группы. Развитие неформальных организаций и их характеристики. Проблемы и преимущества, связанные с деятельностью неформальных групп. Управление неформальной группой.

**Раздел 12. Власть и личное влияние руководства организации** Руководство: власть и партнерство. Руководство в организации. Влияние и власть. Концепция зависимости. Баланс власти. Формы власти и влияния. Практическое использование влияния.

**Раздел 13. Лидерство в системе менеджмента** Понятие лидерства. Теория лидерства. Поведенческий подход к лидерству. Авторитарное и демократичное руководство. Ситуационные подходы к эффективному лидерству. Адаптивное руководство.

**Раздел 14. Стил менеджмента и имидж менеджера** Понятие стили управления. Основные виды стилей управленческой деятельности. Соотношение стили управления руководителя и эффективности управления. Понятие и сущность имиджа менеджера. Качества, необходимые современному менеджеру. Технология формирования имиджа менеджера.

**Раздел 15. Конфликтность в менеджменте** Понятие организационного конфликта и его структура. Виды организационных конфликтов. Функции конфликтов и формы их разрешения.

**Раздел 16. Факторы эффективности менеджмента** Понятие эффективности управления. Ресурсно-потенциальный подход к определению эффективности. Основные параметры, характеризующие эффективность управления. Эффективность и качество деятельности менеджера.

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Учебная литература, в том числе:

#### 4.1.1. Основная

1. Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 304 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573334> (дата обращения: 27.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03550-0. – Текст : электронный.
2. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337> (дата обращения: 27.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.
3. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова и др. ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 565 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (дата обращения: 27.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0717-2. – DOI 10.23681/575119. – Текст : электронный.
4. Менеджмент: теория, практика и международный аспект : [16+] / под ред. Н. Ю. Кониной ; Московский государственный институт международных отношений (Университет) МИД России. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Аспект Пресс, 2019. – 432 с. : схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573649> (дата обращения: 27.08.2021). – ISBN 978-5-7567-1021-2. – Текст : электронный.
5. Понуждаев, Э. А. Основы менеджмента: учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) : [16+] / Э. А. Понуждаев, М. Э. Семенова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 404 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618660> (дата обращения: 27.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-2584-8. – Текст : электронный.

#### 4.1.2. Дополнительная

1. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614105> (дата обращения: 27.08.2021). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
2. Репина, О. М. Теория менеджмента : учебное пособие : [16+] / О. М. Репина, Н. Ю. Судакова. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2020. – 206 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615679> (дата обращения: 27.08.2021). – Библиогр.: с. 185-186. – ISBN 978-5-8158-2201-6. – Текст : электронный.
3. Столярова, И. Ю. Менеджмент: для студентов всех форм обучения направлений подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.02 «Менеджмент» : [16+] / И. Ю. Столярова ; Сочинский государственный университет. – Сочи : Сочинский государственный университет, 2020. – 82 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=618365> (дата обращения: 27.08.2021). – Библиогр.: с. 81. – Текст : электронный.

## 4.2. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Наименование ресурса	Адрес	Тип доступа
Электронно-библиотечные системы		
ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	<a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>	Индивидуальный неограниченный доступ после регистрации
КиберЛенинка, российская научная электронная библиотека	<a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a>	Открытый ресурс
Электронная библиотека РФФИ	<a href="https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library">https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library</a>	Открытый ресурс
Президентская библиотека имени Б. Н. Ельцина	<a href="https://www.prilib.ru/">https://www.prilib.ru/</a>	Открытый ресурс
Профессиональные базы данных и информационные справочные системы		
eLIBRARY.RU, российский информационно-аналитический портал	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>	Открытый ресурс
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>	Открытый ресурс
Университетская информационная система «Россия»	<a href="https://uisrussia.msu.ru/">https://uisrussia.msu.ru/</a>	Открытый ресурс

## 4.3. Сетевые ресурсы

Наименование ресурса	Адрес
Khan Academy, бесплатный образовательный ресурс	<a href="https://ru.khanacademy.org/">https://ru.khanacademy.org/</a>
edX, бесплатный образовательный ресурс	<a href="https://www.edx.org/">https://www.edx.org/</a>
MIT OpenCourseWare, бесплатный образовательный ресурс	<a href="https://ocw.mit.edu/index.htm">https://ocw.mit.edu/index.htm</a>

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

### 5.1. Используемые образовательные технологии

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
Проблемное обучение	Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.	Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учётом индивидуального, социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Концентрированное обучение	Погружение обучающихся в определённую предметную область, возможность чего заложена в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определённой предметной области без увеличения трудоёмкости соответствующих дисциплин.	Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Развивающее обучение	Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учётом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.	Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учётом зоны ближайшего развития.
Активное, интерактивное обучение	Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков	Методы социально-активного обучения с учётом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
	командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.	возможностями здоровья и инвалидов.
Рефлексивное обучение	Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию.	Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

## 5.2. Дистанционные образовательные технологии

Дисциплина может реализовываться с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Наименование тематического раздела	Вид ДОТ и содержание работы
Лекции, практические занятия и лабораторные работы	
Общая теория управления	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Природа управления и исторические тенденции его развития	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Разнообразие моделей менеджмента	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Организация как социотехническая система	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Мотивация деятельности в менеджменте	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Регулирование и контроль в системе менеджмента	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Сущность коммуникаций и их роль в управлении	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Процесс принятия решений	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Динамика групп в системе менеджмента	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Власть и личное влияние руководства организации	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Лидерство в системе менеджмента	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады

Наименование тематического раздела	Вид ДОТ и содержание работы
Стиль менеджмента и имидж менеджера	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Конфликтность в менеджменте	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Факторы эффективности менеджмента	ДОТ 1 ZOOM лекции устный опрос, доклады
Самостоятельная работа	
Общая теория управления	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Природа управления и исторические тенденции его развития	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Разнообразие моделей менеджмента	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Организация как социотехническая система	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Стратегические и тактические планы в системе менеджмента	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Организационные отношения в системе менеджмента; формы организации системы менеджмента	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Мотивация деятельности в менеджменте	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Регулирование и контроль в системе менеджмента	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Сущность коммуникаций и их роль в управлении	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Процесс принятия решений	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Динамика групп в системе менеджмента	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Власть и личное влияние руководства организации	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Лидерство в системе менеджмента	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Стиль менеджмента и имидж менеджера	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Конфликтность в менеджменте	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Факторы эффективности менеджмента	ДОТ 4 Moodle: курсы лекций
Промежуточная аттестация	
Экзамен	ДОТ 4 Moodle: письменное контрольное задание ДОТ 1 ZOOM / устное обсуждение результатов выполнения индивидуальных исследовательских проектов и курсовой работы ДОТ 6 ИСУ ВУЗ: фиксация оценки в зачётной ведомости

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

Оценивание уровня учебных достижений обучающихся по дисциплине осуществляется в виде текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

### 6.1. Оценочные средства, соотнесённые с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам и практикам	Вид аттестации и оценочных средств	Показатели оценивания
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.И-1. Проектирует свою деятельность	УК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы проектной деятельности	Текущий контроль: устный опрос, промежуточный тест. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение промежуточного теста. Блок 1 контрольного задания выполнен корректно.
		УК-2.И-1.3-2. Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области	Текущий контроль: устный опрос, промежуточный тест. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение промежуточного теста. Блок 1 контрольного задания выполнен корректно.
		УК-2.И-1.У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать совокупность взаимосвязанных задач и предлагать	Текущий контроль: устный опрос, доклад. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.

		обоснованные решения, исходя из имеющихся ресурсов и ограничений		
	УК-2.И-2. Реализует проекты	УК-2.И-2.У-1. Умеет выполнять задачи проекта заявленного качества и за установленное время в зоне своей ответственности	Текущий контроль: устный опрос, доклад Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		УК-2.И-2.У-2. Умеет оценивать корректность выполненной работы	Текущий контроль: устный опрос, доклад Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		УК-2.И-2.У-3. Умеет публично представлять результаты решения конкретной задачи и реализации проекта в устной и письменной формах	Текущий контроль: устный опрос, доклад Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
УК-3. Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.И-1. Понимает основные аспекты межличностного и группового взаимодействия	УК-3.И-1.У-1. Умеет проектировать и организовывать командную работу, оценивать её эффективность	Текущий контроль: устный опрос, доклад Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам и практикам	Вид аттестации и оценочных средств	Показатели оценивания

ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.	ОПК-1.И-1. Понимает термины, основные понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в контексте решения задач управленческой деятельности.	ОПК-1.И-1.3-2. Основные понятия и категории менеджмента, теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.	Текущий контроль: устный опрос, промежуточный тест. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Корректное выполнение промежуточного теста. Блок 1 контрольного задания выполнен корректно.
		ОПК-1.И-1.У-2. Умеет выбирать методы и инструменты менеджмента для решения управленческих задач.	Текущий контроль: устный опрос, доклад. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
	ОПК-1.И-2. Демонстрирует корректную постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат экономической, организационной и управленческой теории.	ОПК-1.И-2.У-1. Умеет формулировать задачи управленческой деятельности.	Текущий контроль: устный опрос, доклад. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		ОПК-1.И-2.У-2. Умеет использовать ключевые категории экономической, организационной и управленческой теории для постановки профессиональных задач.	Текущий контроль: устный опрос, доклад. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 2 контрольного задания выполнен корректно.
		ОПК-1.И-2.В-2. Имеет опыт формулировки задач профессиональной деятельности.	Текущий контроль: устный опрос, доклад. Промежуточная аттестация: контрольное задание.	Подготовка доклада. Блок 3 контрольного задания выполнен корректно.

## 6.2. Типовое контрольное задание для промежуточной аттестации

### 2 СЕМЕСТР

#### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

##### Выбрать ОДИН правильный ответ

- 1.1. УК-2.И-1.3-1. Поставщики материалов и трудовых ресурсов являются фактором:
  - а) внутренней среды организации;
  - б) макросреды организации;
  - в) микросреды организации;
  - г) нет правильного ответа.
- 1.1. В теории менеджмента к функциям управления относится:
  - а) принятие решений;
  - б) планирование;
  - в) подбор персонала;
  - г) анализ конкурентного окружения.
- 1.2. ОПК-1.И-1.3-2. Процессуальные теории мотивации основываются:
  - а) на иерархии потребностей Маслоу;
  - б) на представлении о стремлении человека к самореализации;
  - в) на восприятии и ожиданиях, связанных с избранным типом трудового поведения;
  - г) на представлении, что человек по природе своей всегда ленив.
- 1.3. УК-3.И-1.3-1. Организационная структура управления, в которой деление организации на элементы и блоки происходит по географическим регионам, называется:
  - а) матричной;
  - б) дивизиональной;
  - в) проектной;
  - г) линейно-функциональной.
- 1.4. УК-2.И-1.3-2. Какой из перечисленных ниже видов контроля следует отнести к основным:
  - а) контроль вышестоящей структуры;
  - б) внешний;
  - в) текущий;
  - г) выборочный.
- 1.5. УК-2.И-1.3-1. Процессуальная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в данной ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс:
  - а) теория справедливости;
  - б) теория партиципации;
  - в) теория ожидания;
  - г) нет правильного ответа.
- 1.6. УК-2.И-1.3-1.. К адаптивному типу организационной структуры относится:
  - а) линейная структура;
  - б) проектная структура;
  - в) дивизиональная структура;
  - г) все вышеназванные типы структур.
- 1.7. УК-2.И-1.3-2.. Организационные полномочия – это:
  - а) предоставляемые работнику права принимать решения в интересах организации;
  - б) ограниченное право использовать ресурсы организации;

- в) право направлять усилия сотрудников организации на выполнение определенных задач;
  - г) все, перечисленное в пунктах а, б, в.
- 1.8. УК-2.И-1.3-1. Согласно Д.МакКлелланду, существуют потребности:
- а) существования, связи и роста;
  - б) власти, успеха и причастности;
  - в) самовыражения, уважения, социализации;
  - г) первичные и вторичные.
- 1.9. ОПК-1.И-1.3-2. Контроль, осуществляемый в ходе выполнения работ, называется:
- а) сплошной контроль;
  - б) производственный контроль;
  - в) текущий контроль;
  - г) непрерывный контроль.

## **БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ**

2.1. УК-2.И-1.У-1. Ниже представлены сведения о сотруднике.

Валерия Зорина, 42 года. Медсестра в районной больнице. Валерия работает здесь уже 20 лет. За это время зарекомендовала себя ответственным и добросовестным работником. Отзывы пациентов – только положительные. Благодаря её огромному опыту, к ней относятся с уважением не только коллеги-медсестры но и врачи. Её мечта, как она считает, несбыточная, – учиться на врача. Её останавливает нехватка времени и финансов. Зарплата – 22 тыс. руб. в месяц. Замужем, трое детей.

Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к данной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды;
- обогащение работы;
- участие в принятии решений;
- пенсионная программа;
- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение.

2.2. УК-2.И-2.У-1. Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству виски. У фирмы имеются многочисленные заводы по всему миру.

Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику в Йемене, 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; с другой – это принесет большой доход вашей фирме.

Однако вы, изучая особенности Йемена, узнали, что алкоголь полностью запрещен в Йемене, согласно принципам ислама. Йеменцам не разрешается употреблять и продавать алкоголь во всех частях страны, за исключением Адена и Саны, где этот напиток продается в определенных разрешенных ресторанах, гостиницах и ночных клубах.

Каково будет ваше решение? Обоснуйте решение с позиции социальной ответственности.

2.3. УК-2.И-2.У-2. Распределите перечисленные виды деятельности на те, которые нужно делегировать, и те, которые делегировать нельзя.

Рутинная работа; задачи высокой степени риска; актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для перепроверки; специализированная деятельность; частные вопросы; задачи особой важности; необычные, исключительные дела; подготовительная деятельность.

Делегировать можно	Делегировать нельзя

2.4. УК-2.И-2.У-3. Ниже представлены сведения о сотруднике.

Геннадий Букин, 38 лет. Продавец обуви. Имеет среднее специальное образование по специальности «валяльщик III разряда». Работает в магазине уже 15 лет без каких-либо повышений. Не высказывает желания подниматься по карьерной лестнице. Коммуникабелен, но безынициативен. Несколько раз был пойман спящим на рабочем месте. Тем не менее, его продажи стабильно высоки, поэтому вопрос об увольнении не стоит. Зарплата – 30 тыс. руб. в месяц. Геннадий содержит неработающую жену и двоих детей.

Выберите из предлагаемых ниже методов мотивации те, которые, по вашему мнению, в наибольшей степени подойдут к данной личности:

- повышение в должности;
- премирование по определённым показателям;
- дополнительные выгоды;
- обогащение работы;
- участие в принятии решений;
- пенсионная программа;
- предоставление возможностей творческого развития;
- предоставление возможностей получения образования;
- предоставление личного автомобиля, кабинета, секретаря;
- грамоты;
- доска почёта;
- участие в прибылях организации;
- бонусы;
- моральное поощрение.

2.5. УК-3.И-1.У-1. Соотнесите вид организационной структуры с ее определением.

1. Функциональная структура	а. организационная структура управления, основанная на принципе двойного подчинения исполнителей
2. Матричная структура	б. каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления
3. Дивизиональная структура	в. структура, которая основана на групповой форме организации труда
4. Бригадная структура	г. структура, в которой деление на элементы и блоки происходит по виду выпускаемой продукции, типу потребителей или географическому признаку, при этом в каждом блоке происходит дублирование выполняемых функций

2.6. ОПК-1.И-1.У-2. Установите соответствие факторов и параметров качества решений

Факторы	Параметры качества
а) обеспеченность реализации ресурсами	1. реальность
б) квалификация разработчиков	2. научная обоснованность
в) форма разработки решения	3. своевременность
г) ориентация на цели организации	4. непротиворечивость

**2.7. ОПК-1.И-2.У-1.. Установите соответствие целевых показателей и критериев эффективности управленческого решения:**

Целевые показатели	Критерии эффективности
а) производительность труда исполнителей	1. ресурсный
б) соответствие фактических и запланированных результатов	2. целевой
в) отношение фактического срока реализации к запланированному	3. временной

### **БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ**

**3.1. ОПК-1.И-2.В-2. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы. Время выполнения задания – 30 минут.**

#### **Разногласия менеджеров**

В 1993 г. в компании Tucker была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями.

Было образовано три новых подразделения: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из них возглавил новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделений, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение имеет свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т. д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделениям или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности сотрудников и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно ее руководитель отчетывался перед главой отделения военных ракетных двигателей. С момента перехода на новую структуру и до февраля 1999 г., когда руководитель центральной лаборатории Дж. Гарфилд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П. Ходж в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П. Ходжа считали, что он больше заинтересован в собственном продвижении по службе. За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходж неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел использовал лабораторию для проведения испытаний новых материалов. П. Ходж считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе этих материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю подразделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходжем, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходжем и Б. Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных в ходе экспериментов результатов. Б. Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходж не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения относительно отбора материалов. П. Ходж, в свою очередь, считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которые при прежнем руководителе лаборатории проводились достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходж объяснил, что высший приоритет, в соответствии с административной структурой, имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае, если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б. Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б. Франклином и П. Ходжем достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты «в конец очереди».

Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходж предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходж напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б. Франклин просто бросил трубку.

Вопросы:

1. Нарисуйте организационную схему компании Tucker.
1. Предложите свою организационную схему компании Tucker так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделениям. В чем состоят ее преимущества и недостатки?
2. Какие методы мотивации можно использовать по отношению к руководителю лаборатории, если оставить существующую схему организационной структуры?

### **3 СЕМЕСТР**

#### **БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ**

**Выбрать ОДИН правильный ответ**

- 1.1. УК-2.И-1.3-1. Решение, основанное на поиске, оценке и выборе альтернативы с точки зрения заданного критерия, называется:
  - а) незапрограммированным;
  - б) основанным на суждениях;
  - в) рациональным;
  - г) запрограммированным.
- 1.2. УК-2.И-1.3-2. Препятствием на пути повышения эффективности организационных коммуникаций является:
  - а) коммуникативный шум;
  - б) плохие условия общения;
  - в) неудовлетворительная структура организации;
  - г) невнимательность собеседников.
- 1.3. ОПК-1.И-1.3-2. Метод принятия решений, суть которого заключается в сборе анонимных суждений посредством почтовых анкет, называется:
  - а) методом мозгового штурма;
  - б) методом Дельфы;
  - в) методом номинальной группы;
  - г) неформальным методом.
- 1.4. УК-2.И-1.3-1. Способ, при котором предполагается взаимное примирение конфликтующих сторон путем проведения переговоров, относится к:
  - а) педагогическим;
  - б) экономическим;
  - в) нормативным;
  - г) административным.

- 1.5. УК-2.И-1.3-2. Одной из характеристик неформальных организаций является:
- а) административный контроль;
  - б) сопротивление переменам;
  - в) отсутствие противоречий внутри неформальной группы;
  - г) сопротивление формальному лидеру.
- 1.6. ОПК-1.И-1.3-2. Власть, при которой подчиненный повинуеться указаниям руководителя потому, что тот обладает особыми личными качествами и способностями, это:
- а) экспертная власть;
  - б) законная власть;
  - в) эталонная власть;
  - г) влияние через убеждение.
- 1.7. УК-2.И-1.3-1. Ученые, придерживающиеся поведенческого подхода к лидерству:
- а) составили классификацию стилей руководства;
  - б) выделили набор качеств, которыми должен обладать лидер;
  - в) доказали, что решающую роль на эффективность руководства оказывают переменные факторы;
  - г) утверждали, что поведение лидера зависит от обстоятельств.
- 1.8. УК-2.И-1.3-2. Социальная эффективность разработки управленческих решений – это:
- а) рыночная стоимость управленческих решений, деленная на суммарные затраты по разработке управленческих решений;
  - б) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
  - в) факт достижения цели управленческих решений в плане удовлетворения потребностей за более короткое время для большего количества работников;
  - г) факт достижения цели управленческих решений в результате кадровых перестановок.
- 1.9. ОПК-1.И-1.3-2. Власть, при которой подчиненный повинуеться указаниям руководителя только потому, что тот стоит на более высокой должности, это:
- а) экспертная власть;
  - б) законная власть;
  - в) эталонная власть;
  - г) влияние через убеждение.
- 1.10. УК-2.И-1.3-1. Согласно теории Д. МакГрегора «Х» и «У» в организации «Х» человек:
- а) имеет отвращение к труду, требует постоянного принуждения и ни к чему не стремится;
  - б) берёт на себя ответственность только в случае постоянного материального стимулирования;
  - в) считает труд естественным, обладает честностью, фантазией, изобретательностью, соблюдает обстоятельства по отношению к целям организации;
  - г) ожидает от руководства организации удовлетворения всех своих потребностей.

## БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ

2.1. ОПК-1.И-2.У-2. Соотнесите формы власти и их содержание.

1. Власть, основанная на вознаграждении	а. Власть, которая влияет на других посредством высокого профессионализма
2. Экспертная власть	б. Власть, при которой подчиненный повинуеться указаниям руководителя потому, что тот обладает особыми личными качествами и способностями
3. Эталонная власть	в. Власть, при которой подчиненный повинуеться указаниям руководителя только потому, что тот стоит на более высокой должности
4. Законная власть	г. Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность

2.2. ОПК-1.И-2.У-2. Фирма ООО «Вундеркинд» планирует производить оправы для очков. Конкурентов в данном производстве довольно много и успешно вести дело при обычном подходе практически невозможно. Специалисты фирмы предложили особую конструкцию оправы на базе типовой модели, используя современную интегральную технологию напыления тонких активных пленок:

- на внешней стороне левой дужки оправы сформировали действующий барометр;
- на внешней стороне правой дужки создали действующий термометр;
- на левой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие московское время;
- на правой стороне оправы для стекла сформировали действующие часы, показывающие время другого пояса или время по Гринвичу.

Данная конструкция оправы реализует новый набор потребностей и интересов клиентов и наверняка найдет спрос.

Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

2.3. ОПК-1.И-2.У-1. Для крупной компании в целом характерна стратегическая организационная структура. Структурное подразделение компании занимается разработкой инновационных продуктов. Перед руководством встает вопрос о назначении руководителя данного подразделения. Рассматриваются два кандидата. Первый кандидат является сотрудником отдела, для него характерен стремление к полноте власти, и необходимость иметь полные сведения относительно направления решения проблемы, надзором и контроль исполнения принятого решения. Для второго кандидата на должность, который является новым для организации сотрудником, характерен стиль управления, основанный на том, что люди в коллективе способны работать самостоятельно и творчески, а руководитель призван выполнять функцию лидера, указывающего направление движения и поощряющего подчиненных к наиболее эффективному продвижению к цели.

Выберите наиболее подходящего кандидата на должность руководителя, определите их стили управления, обоснуйте ваш выбор с точки зрения решения стратегических и оперативных задач.

2.4. ОПК-1.И-1.У-2. Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была её давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учёбы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе – все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в своё время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания вуза работала в её отделе около двух лет.

Оцените каждого кандидата и примите организационно-управленческое решение о назначении заместителя начальника отдела.

2.5. ОПК-1.И-1.У-2. Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчётов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла все эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

Правильно ли поступил новый руководитель, попросив персонал предоставить ему необходимую информацию? Объясните свой ответ с точки зрения теорий власти и лидерства.

### **БЛОК 3 – ПРОВЕРКА НАВЫКОВ**

3.1. ОПК-1.И-2.В-2. Ознакомьтесь с ситуацией и ответьте на поставленные вопросы. **Время выполнения задания – 30 минут.**

#### **«Важный родственник»**

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности:– ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами;

- не ходить на работу, но числиться в отделе;
- освоить простейшие функции и выполнять их по возможности.

В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протее по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания

1. Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Оцените предлагаемое решение с точки зрения социальной ответственности.
1. Какие методы распределения и делегирования полномочий можно было использовать, чтобы избежать такой проблемы?
2. Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

3. Какие инструменты теорий лидерства и власти можно использовать, чтобы наладить коммуникации в коллективе?

### 6.3. Методические рекомендации к процедуре оценивания

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции, проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:

- предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т. п.);
- фиксацию времени получения задания студентом.

2. Контрольные действия включают:

- контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии);
- контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.

3. Оценочные действия включают:

- восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием;
- оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале;
- подведение итогов оценки сформированности компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3}$$

где  $P_i$  – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

#### Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации (сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)

Результат промежуточной аттестации ( $P$ )	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
0–36	Не сформирована.	неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
37–49	Уровень владения компетенцией недостаточен для её формирования в	неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
	результате обучения по дисциплине.		
«Условно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
50–59	Уровень владения компетенцией посредственен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
60–69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
70–89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.			
90–94	Уровень владения компетенцией высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	B (зачтено)
«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объеме, результаты выполнения задания			

Результат промежуточной аттестации (Р)	Оценка сформированности компетенций	Оценка результатов обучения по дисциплине	Оценка ECTS
содержат одну–две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.			
95–100	Уровень владения компетенцией превосходный для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	А (зачтено)
«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объёме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, и о способности разрабатывать новые решения.			

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Методические указания для преподавателя

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с возможным мультимедийным сопровождением;
- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и обсуждают их между собой и преподавателем, решают практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения различных явлений; включающие проведение устных и письменных опросов (в виде тестовых заданий) и контрольных работ (по вопросам лекций и практических занятий).

Лекции — разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрение теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, её методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, предложение методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме. Главное назначение лекции — обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов. Они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, чётко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований. Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Преподаватель должен ориентировать студентов на использование при подготовке к практическим занятиям в первую очередь специальной научной литературы (монографий, статей из научных журналов, диссертаций).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

## 7.2. Методические указания для обучающихся

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой.

Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы чётко представить себе его объём и основные проблемы. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия учёных, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того, чтобы выделить главное в лекции и правильно её законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал. Для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний следует приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нём что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции даёт многое. Студенты получают общее представление о её содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Всё это облегчает работу на лекции и делает её целеустремлённой.

### Работа с литературой

При изучении дисциплины студенты должны серьёзно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог электронной научной библиотеки eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическим занятиям студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

### Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов

Цель самостоятельной работы — подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне междисциплинарных связей;

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретённые знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса. Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определённой теме и её отдельным аспектам;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, список литературы, приложения;
- содержать краткие и чёткие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

## **8. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ В ОТНОШЕНИИ ЛИЦ ИЗ ЧИСЛА ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

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

В соответствии с методическими рекомендациями Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Министерством науки и высшего образования Российской Федерации к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учётом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учётом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачёта, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, — не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимому в устной форме, — не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;

- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжёлыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

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

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **9.1. Общее**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Материально-техническое оснащение учебных аудиторий конкретизировано на официальном сайте Университета в информационно-коммуникационной сети «Интернет» в подразделе «Материально-техническое обеспечение и оснащённость образовательного процесса» раздела «Сведения об образовательной организации».

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

### **9.2. Оборудование и технические средства обучения**

Специальные помещения укомплектованы техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

### **9.3. Программное обеспечение**

Наименование	Сведения о лицензии
LibreOffice, офисный пакет	Mozilla Public License, v2.0, свободно распространяемое с открытым исходным кодом
Moodle, среда дистанционного обучения	GNU GPL, свободно распространяемое с открытым исходным кодом
Zotero, система управления библиографической	GNU GPL, свободно распространяемое с

информацией	открытым исходным кодом