

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**БАШКИРСКИЙ ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ (ФИЛИАЛ)**  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ТЕХНОЛОГИЙ И УПРАВЛЕНИЯ ИМЕНИ К.Г. РАЗУМОВСКОГО  
(ПЕРВЫЙ КАЗАЧИЙ УНИВЕРСИТЕТ)»**  
(БИТУ (филиал) ФГБОУ ВО «МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»)

**Кафедра «Социально-экономические науки»**



«Утверждаю»  
Директор БИТУ (филиал)  
ФГБОУ ВО «МГУТУ  
им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»  
*Е.В. Кузнецова*  
«29» июня 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Б1.Б.16 – Теория менеджмента**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Тип образовательной программы прикладной бакалавриат

Направленность (профиль) подготовки Производственный менеджмент

Квалификация выпускника - бакалавр

Форма обучения очно-заочная, заочная

Рабочая программа учебной дисциплины «Теория менеджмента» разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. N 7, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования «Производственный менеджмент».

Рабочая программа дисциплины разработана группой в составе:  
к.э.н., Сороченко О.А., к.э.н., Братишко Н.П.

Руководитель основной  
профессиональной образовательной  
программы, к.э.н., доцент кафедры  
«Социально-экономические науки»

\_\_\_\_\_ (подпись)

О.А. Сороченко

Рабочая программа дисциплины обсуждена и утверждена на заседании кафедры  
«Социально-экономические науки»  
Протокол №11 от «29» июня 2023 года

И.о. заведующего кафедрой  
«Социально-экономические науки»,  
к.э.н.

\_\_\_\_\_ (подпись)

Н.П. Братишко

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины (модуля) .....	4
2. Место дисциплины в структуре ОПОП .....	4
3. Требования к результатам освоения дисциплины (модуля) .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы .....	5
5. Содержание дисциплины (модуля) .....	6
5.1. Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) .....	6
5.2. Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами .....	8
5.3. Разделы и темы дисциплины (модуля) и виды занятий .....	8
5.4. Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения .....	9
6. Перечень практических занятий .....	9
6.1. План самостоятельной работы студентов .....	10
6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов .....	17
7. Примерная тематика курсовых работ (проектов) .....	18
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....	18
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) .....	19
10. Образовательные технологии .....	19
11. Оценочные средства (ОС) .....	20
11.1. Оценочные средства текущего контроля .....	22
11.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации .....	27
11.3. Виды текущего и промежуточного контроля знаний студентов и контролируемые компетенции .....	28
12. Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями .....	32
13. Лист регистрации изменений .....	33

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

*Целью* освоения дисциплины «Теория менеджмента» является формирование основополагающих представлений об управлении социальными системами и об эволюции этих представлений, способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

*Задачами* освоения дисциплины «Теория менеджмента» являются:

- изучение основных теоретических вопросов менеджмента;
- рассмотрение существующего российского и зарубежного практического опыта по управлению организацией.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

В структуре образовательной программы высшего образования дисциплина Б1.Б.16 «Теория менеджмента» относится к базовым дисциплинам основной профессиональной образовательной программы «Производственный менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат).

Дисциплина «Теория менеджмента» базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в ходе освоения программного материала дисциплин «Введение в профессию», «Основы предпринимательства» и по результатам прохождения Практики по получению первичных профессиональных умений и навыков.

Изучение учебной дисциплины «Теория менеджмента» является базовым для последующего освоения программного материала учебных дисциплин «Риск-менеджмент», «Управление персоналом промышленных предприятий», «Производственный менеджмент», «Психология».

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Изучение дисциплины «Теория менеджмента» направлено на формирование у обучающихся по программе высшего образования (бакалавриат) направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат) общепрофессиональных компетенций:

ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений,

ОПК-3 – способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты:

### **Знать:**

- технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения;

- методы и принципы проектирования организационных структур, задачи и основные направления разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования и осуществления мероприятий, способы распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

### **Уметь:**

- находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность,

- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

**Владеть:**

- навыками принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности, осознания социальной значимости принимаемых решений и несения за них ответственности,

- навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Процесс изучения дисциплины «Теория менеджмента» направлен на формирование у обучающихся по программе высшего образования – программе бакалавриата – по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат) (профиль) «Производственный менеджмент» общепрофессиональных компетенций ОПК-2, ОПК-3.

Код и описание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<i>Знать:</i> технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения
	<i>Уметь:</i> находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность.
	<i>Владеть:</i> навыками принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности, осознания социальной значимости принимаемых решений и несения за них ответственности
ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<i>Знать:</i> методы и принципы проектирования организационных структур, задачи и основные направления разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования и осуществления мероприятий, способы распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
	<i>Уметь:</i> проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
	<i>Владеть:</i> навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ****Очно-заочная форма обучения**

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	семестры	
		3	4
<b>Аудиторные занятия* (контактная работа)</b>	72	32	40
В том числе:			
Лекции	36	16	20
Практические занятия (ПЗ)	36	16	20
<b>Самостоятельная работа* (всего)</b>	180	112	68
<b>Контроль</b>	36	-	36
Вид промежуточной аттестации ( <i>зачет с оценкой, экзамен</i> )		Зачет с оценкой	экзамен
Общая трудоемкость	часы	144	144
	зачетные единицы	8	4

\* для обучающихся по индивидуальному учебному плану количество часов контактной и самостоятельной работы устанавливается индивидуальным учебным планом<sup>1</sup>.

### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	Курсы	
		2	2
<b>Аудиторные занятия* (контактная работа)</b>	18	8	10
В том числе:	-	-	-
Лекции	8	4	4
Практические занятия (ПЗ)	10	4	6
<b>Самостоятельная работа* (всего)</b>	257	132	125
<b>Контроль</b>	13	4	9
Вид промежуточной аттестации ( <i>зачет с оценкой, экзамен</i> )		Зачет с оценкой	экзамен
Общая трудоемкость	часы	144	144
	зачетные единицы	4	4
	288		
	8		

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся). В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа посредством электронной информационно-образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы изучаемого курса, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя текущий контроль успеваемости в электронной информационно-образовательной среде.

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 5.1. Содержание разделов и тем дисциплины (модуля)

*Тема 1. Введение в менеджмент (ОПК-2, ОПК-3).*

Цель и задачи дисциплины. Место дисциплины в структуре образовательной программы. Планируемые результаты освоения дисциплины. Основные понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система. Сущность и содержание менеджмента: менеджмент как наука и искусство управления, менеджмент как организация управления фирмой, менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Основные компоненты менеджмента. Уровни менеджмента. Цели и задачи, характерные черты и стадии менеджмента. Менеджмент и управление. Объекты и субъекты управления. Принципы управления.

для обучающихся по индивидуальному учебному плану - учебному плану, обеспечивающему освоение соответствующей образовательной программы на основе индивидуализации ее содержания с учетом особенностей и образовательных потребностей конкретного обучающегося (в том числе при ускоренном обучении, для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, для лиц, зачисленных для продолжения обучения в соответствии с частью 5 статьи 5 Федерального закона от 05.05.2014 №84-ФЗ «Об особенностях правового регулирования отношений в сфере образования в связи с принятием в Российскую Федерацию Республики Крым и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Республики Крым и города федерального значения Севастополя и о внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации»).

Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.

*Тема 2. Эволюция концепций менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).*

Исторические предпосылки возникновения управления. Общее в развитии менеджмента в разных странах. Становление первых теорий менеджмента. Подходы к управлению на основе выделения различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений, количественная, науки управлять. Развитие теории и практики управления в России.

*Тема 3. Организация как система управления (ОПК-2, ОПК-3).*

Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Признаки организации. Законы организации. Основные типы организаций. Организация как открытая социальная система. Внутренняя и внешняя среда организации. Взаимосвязь факторов внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность.

*Тема 4. Функции менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).*

Природа и состав функций менеджмента. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Сущность планирования как функции менеджмента. Виды и принципы планирования. Понятие стратегии и стратегического планирования. Процесс стратегического управления организацией. Цели организации и требования, предъявляемые к целям. Характеристика целей (SMART) и их постановка. Эффективность достижения целей. Методы оптимизации многообразия целей. Миссия и ее значение в стратегическом планировании. Видение организации. Подходы к анализу внешней и внутренней среды организации. Основные стратегические альтернативы. Эталонные стратегии. Организация реализации плана. Тактика, политика, процедуры и правила. Показатели оценки стратегического плана.

Понятие организации как функции менеджмента. Этапы организационного проектирования. Делегирование задач, полномочий и ответственности как механизм формирования организационных отношений. Разновидности полномочий. Последствия делегирования и централизации полномочий.

Сущность мотивации и ее роль в управленческой деятельности. Основные понятия мотивации. Методы мотивации. Характеристики деятельности человека, которые оказывают воздействие на мотивацию. Мотивация как процесс. Теоретическая база мотивации. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Теория ERG Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости Дж. С. Адамса. 3. Теория постановки целей Э. Локка. Модель мотивации Портера-Лоулера.

Сущность контроля как функции менеджмента. Задачи контролирующей функции. Направления контроля. Виды контроля в организации. Этапы процесса контроля. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля.

*Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).*

Понятие и природа управленческих решений. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс принятия решения и его структура. Принятие решений в условиях неопределенности. Методы разработки и принятия решений. Процесс реализации управленческих решений.

*Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).*

Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента. Сущность и цели коммуникации в организации. Виды коммуникаций. Организационные коммуникации. Командные коммуникации. Формы деловой коммуникации. Процесс коммуникаций в организации.

*Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).*

Работа и основные качества менеджера. Сущность, способы и формы власти и влияния. Понятие и сущность руководства и лидерства. Психология менеджера. Стиль и имидж менеджера. Этика современного бизнеса. Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.

*Тема 8. Оценка эффективности менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).*

Общее понятие эффективности менеджмента. Эффективность управления как результативность и как экономичность. Показатели и критерии эффективности. Эффективность управления (производства или оказания услуг). Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации. Факторы эффективности менеджмента. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления. Степень конфликтности как показатель эффективности управления. Адаптивность организации как критерий эффективности управления. Системное исследование эффективности управления.

### 5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ тем данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин						
1	Производственный менеджмент				4	5		8
2	Риск-менеджмент				4	5		8
3	Управление персоналом промышленных предприятий			3	4		6	7
4	Психология				4		6	7

### 5.3. Разделы и темы дисциплины (модуля) и виды занятий

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Виды занятий в часах			
		ЛК	ПЗ	СРО	Всего
1.	Введение в менеджмент	2*	2*	32	36
2.	Эволюция концепций менеджмента	2*	2*	32	36
3.	Организация как система управления	2*	2*	32	36
4.	Функции менеджмента	2*	2*	32	36
6.	Итого:	8*	8*	112	144
Форма промежуточной аттестации		<b>Зачет с оценкой</b>			
7.	Управленческие решения в системе менеджмента	2*	2*	23	27
8.	Коммуникации в системе менеджмента	2*	2*	23	27
9.	Социально-психологические аспекты менеджмента	2*	2*	23	27
10.	Оценка эффективности менеджмента	2*	2*	23	27
11.	Контроль				36
	Итого:	8*	8*	68	144
Форма промежуточной аттестации		<b>Экзамен</b>			
<b>Общий объем, часов</b>		<b>16*</b>	<b>16*</b>	<b>257</b>	<b>288</b>

\* часы занятий, проводимые в активной и интерактивной формах (указано минимальное количество часов, которое может увеличиваться в ходе проведения учебного процесса соответственно пожеланиям и подготовленности обучающихся).

### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Виды занятий в часах			
		ЛК	ПЗ	СРО	Всего
1.	Введение в менеджмент	1*	1*	28	30
2.	Эволюция концепций менеджмента			36	37
3.	Организация как система управления	1*	1*	32	34
4.	Функции менеджмента	2*	2*	36	40
5.	Контроль	-	-	-	4
6.	Итого:	4*	4*	132	144
Форма промежуточной аттестации		<b>Зачет с оценкой</b>			
7.	Управленческие решения в системе менеджмента	1*	2*	36	38
8.	Коммуникации в системе менеджмента	1*	1*	26	28
9.	Социально-психологические аспекты менеджмента	1*	1*	36	38
10.	Оценка эффективности менеджмента	1*	2*	27	30
11.	Контроль	---	---	---	9
	Итого:	4*	6*	125	144
Форма промежуточной аттестации		<b>Экзамен</b>			
<b>Общий объем, часов</b>		<b>8*</b>	<b>10*</b>	<b>257</b>	<b>288</b>

\* часы занятий, проводимые в активной и интерактивной формах.

### 5.4 Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№	Наименование тем, в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии
1.	Введение в менеджмент. Эволюция концепций менеджмента	Лекция-дискуссия, собеседование
2.	Организация как система управления	Проблемная лекция, собеседование
3.	Функции менеджмента	Лекция-дискуссия, метод коллективного решения ситуаций (case-study).
4.	Управленческие решения в системе менеджмента	Проблемная лекция, собеседование
5.	Коммуникации в системе менеджмента	Лекция-дискуссия, собеседование
6.	Социально-психологические аспекты менеджмента	Лекция-дискуссия, метод коллективного решения ситуаций (case-study).
7.	Оценка эффективности менеджмента	Проблемная лекция, собеседование

### 6. ПЕРЕЧЕНЬ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	№ темы дисциплины	Наименование семинарских, практических занятий	Трудоемкость, час.		Оценочные средства	Формируемые компетенции
			ОЗФО	ЗФО		
1	Тема 1-2	Введение в менеджмент. Эволюция концепций менеджмента	2	1	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3
2	Тема 3.	Организация как система управления	2	1	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3
3	Тема 4.	Функции менеджмента	2	2	Устный опрос, ситуационные задачи (case-study)	ОПК-2, ОПК-3
4	Тема 5.	Управленческие решения в	2	2	Устный опрос	ОПК-2,

№ п/п	№ темы дисциплины	Наименование семинарских, практических	Трудоемкость, час.		Оценочные средства	Формируемые компетенции
		системе менеджмента				ОПК-3
5	Тема 6.	Коммуникации в системе менеджмента	2	1	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3
6	Тема 7.	Социально-психологические аспекты менеджмента	2	1	Устный опрос, ситуационные задачи (case-study)	ОПК-2, ОПК-3
7	Тема 8.	Оценка эффективности менеджмента	2	2	Устный опрос	ОПК-2, ОПК-3

ОЗФО – очно-заочная форма обучения

ЗФО – заочная форма обучения

### 6.1. План самостоятельной работы студентов

Тема	Вид самостоятельной работы	Задание	Кол-во часов	
			ОЗФО	ЗФО
Введение в менеджмент	Подготовка к устному опросу	Задание к теме 1	32	28
Эволюция концепций менеджмента	Подготовка к устному опросу	Задание к теме 2	32	36
Организация как система управления	Подготовка к устному опросу	Задание к теме 3	32	32
Функции менеджмента	Подготовка к устному опросу и изучение ситуационной задачи (case-study)	Задание к теме 4	32	36
Управленческие решения в системе менеджмента	Подготовка к устному опросу	Задание к теме 5	23	36
Коммуникации в системе менеджмента	Подготовка к устному опросу	Задание к теме 6	23	26
Социально-психологические аспекты менеджмента	Подготовка к устному опросу и изучение ситуационной задачи (case-study)	Задание к теме 7	23	36
Оценка эффективности менеджмента	Подготовка к устному опросу	Задание к теме 8	23	27

#### **Тема 1. Введение в менеджмент**

**Цель:** формирование у обучающихся понимания причины возникновения и сущности менеджмента, необходимости изучения его как дисциплины вуза, помогающей сформировать знания о необходимости находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

#### **Вопросы для самоподготовки:**

1. Цель и задачи дисциплины.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Планируемые результаты освоения дисциплины.
4. Основные понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий.
5. Основные компоненты менеджмента.
6. Уровни менеджмента.
7. Цели и задачи, характерные черты и стадии менеджмента.
8. Принципы управления.
9. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

### ***Тема 2. Эволюция концепций менеджмента***

Цель: формирование у обучающихся системы знаний о предмете и концепций менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

Вопросы для самоподготовки:

1. Факторы развития управленческой мысли
2. «Древний» период развития управленческой мысли
3. «Индустриальный» период развития управленческой мысли
4. Основные этапы становления современного менеджмента – период «систематизации»
5. Школа научного менеджмента
6. Административная (классическая) школа управления. Принципы А. Файоля
7. Школа человеческих отношений и поведенческие науки
8. Количественный и системный подходы в менеджменте
9. Ситуационный и процессный подходы в менеджменте
10. Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский
11. Развитие управления в России

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

### ***Тема 3. Организация как система управления***

Цель: формирование у обучающихся системы знаний об организации, как системе управления (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

Вопросы для самоподготовки:

1. Черты и свойства организации.
2. Требования, предъявляемые к организации.
3. Признаки организации.
4. Законы организации.
5. Основные типы организаций.
6. Внутренняя и внешняя среда организации.
7. Взаимосвязь факторов внешней среды.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

### ***Тема 4. Функции менеджмента***

Цель: формирование у обучающихся системы знаний о функциях менеджмента и функция управления (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

Вопросы для самоподготовки:

Природа и состав функций менеджмента.

Основные функции управления.

1. Сущность, виды и принципы планирования
2. Целеполагание в управлении
3. Анализ внешней среды предприятия и его внутренних возможностей
4. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии
5. Типовые подходы к многообразию структур управления
6. Выбор структуры управления
7. Виды организационных структур управления. Их преимущества и недостатки
8. Делегирование полномочий
9. Сущность мотивации. Основные понятия мотивации

10. Определение мотивации как процесса
11. Содержательные теории мотивации
12. Процессуальные теории мотивации
13. Параллельная теория мотивации
14. Сущность контроля как функции менеджмента
15. Виды контроля в организации
16. Этапы процесса контроля
17. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля

*Ситуационная задача (case-study) (ОПК-2, ОПК-3)*

*Задание.* Проанализируйте представленную ниже ситуацию, сложившуюся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

*Схема мотивационного процесса*

1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

*Ситуации*

1. Ценного специалиста по логистике приглашает на работу конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом адаптируются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Опытный (10 лет стажа работы) специалист транспортного отдела стал хуже выполнять задания.
4. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

*Порядок выполнения работы:*

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.
2. Этап формирования подгруппы: координатор процесса реализации задания; помощник координатора; эксперт; докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией. Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.
3. Этап генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;
4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;
5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;
6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

Результат. Принятие оптимальных управленческих решений в области мотивации персонала.

*Ситуация для анализа. Новый руководитель*

Заведующий одним из отделов заводоуправления машиностроительного завода Иванов А.Н. вышел на пенсию. Директор завода Петров И.К. и его заместитель, ведущий этим отделом Карасев В.А., были не совсем довольны его работой. Иванов А.Н., по их мнению, был чрезмерно “мягким” руководителем. Работники отдела, в основном женщины (13 женщин и 2

мужчин), не отличались хорошей трудовой дисциплиной. Большая комната отдела (68 м<sup>2</sup>) больше подходила на гулящий пчелиный улей. Работники постоянно разговаривали, и не всегда на служебные темы; много перемещались по комнате. Многие столы можно было застать пустыми. В комнате было два телефонных аппарата городской сети и два телефонных аппарата внутривзаводской сети. Городские телефоны были часто заняты, как казалось, посторонними разговорами. Впрочем, отдел справлялся со своими обязанностями удовлетворительно, серьезных претензий к работе не было.

Однако, по мнению Петрова И.К. и Карасева В.А., отдел сможет работать гораздо лучше, если обеспечить трудовую дисциплину. Посоветовавшись с руководителями общественных организаций, они согласились с необходимостью проведения ряда мероприятий по повышению дисциплины. По замыслу дирекции, проводником этих мероприятий должен стать новый заведующий Романов М.А. Представленные Романовым М.А. документы характеризуют его хорошо. Ему 36 лет. Он бывший офицер, недавно окончил институт. На прежней работе, будучи заместителем заведующего заводского гаража, показал себя исполнительным работником, требовательным к подчиненным.

Петров И.К. и Карасев В.А. решили, что именно такой человек и сможет поднять дисциплину в отделе. При назначении на должность ему было сказано, что от него ждут улучшения работы за счет устранения имеющихся недостатков в дисциплине.

Новый заведующий решил с самого начала вести решительную борьбу с нарушителями. На собрании отдела Романов М.А. предупредил, что всякие ненужные хождения должны быть прекращены, долгое отсутствие на рабочем месте, а тем более в комнате, будет считаться прогулом, время ведения бесед по личным делам он также будет считать прогулом. К «прогульщикам» будут применены соответствующие меры: выговоры, замечания, лишение премии т.д.

Для борьбы с посторонними телефонными разговорами и один городской телефон перенес в свой кабинет. Этот кабинет он соорудил с помощью легкой перегородки в углу комнаты у входа. Другой городской телефон был поставлен на стол помощника заведующего, рядом с входом в кабинет заведующего. К двум телефонным аппаратам внутривзаводской сети добавили несколько новых.

Новый заведующий не любил обсуждать свои распоряжения с подчиненными. Новшества Романова М.А. сотрудники отдела встретили по-разному. Одни приветствовали, считая, что теперь будет легче работать, так как раньше мешал шум. Некоторые отнеслись безразлично. Были и недовольные. В своих беседах они говорили, что «Романов М.А. не должен контролировать отсутствие на рабочем месте и темы разговоров. Его дело – следить за самой работой. А с работой они справляются»

Так прошло три месяца. За это время новшества дали свои результаты. Действительно, шум и хождение уменьшились, но не на столько, чтобы говорить о том, что они в пределах нормы. После нескольких «взбучек» в связи с продолжительным отсутствием с продолжительным отсутствием на рабочем месте два человека уволились «по собственному желанию». Новые работники несколько хуже справлялись обязанностями. Собирались уходить еще два-три человека. Многие говорили, что отдел «стал похожим на казарму». В связи со строгим контролем за городскими телефонами большинство сотрудников стали ходить в соседние отделы, где «помягче» с дисциплиной.

Отдел в этом квартале работал несколько хуже, чем раньше. Но дирекция объяснила это «вхождением в должность» Романова М.А. и новых работников. Надеялись, что уже в следующем квартале отдел превзойдет прежний уровень.

Взаимоотношения в коллективе среди работников стали хуже. Группа сотрудников, поддерживающая мероприятия, конфликтовала с группой, относящихся к ним отрицательно. Время от времени возникали споры, поступали к Романову М.А. жалобы на недисциплинированность таких-то работников. Наиболее инициативные из группы, не согласной с мероприятиями, обратились в профком с просьбой разобраться в ситуации. Они попросили обратить внимание на следующее: снижение производительности; ухудшение взаимоотношений в коллективе; наличие случаев грубого отношения заведующего с подчиненными-женщинами; недостаточная компетентность Романова М.А.

Действительно, Романов М.А. в некоторых вопросах разбирался хуже некоторых его подчиненных. Но отдел основные обязанности по-прежнему выполнял удовлетворительно.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки, оценка ответов на вопросы ситуационного задания (case-study).

### ***Тема 5. Управленческие решения в системе менеджмента***

Цель: формирование у обучающихся: понятия управленческих решений, умение применять управленческие решения в системе менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

Вопросы для самоподготовки:

1. Понятие и природа управленческих решений.
2. Классификация решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Процесс принятия решения и его структура.
5. Принятие решений в условиях неопределенности.
6. Методы разработки и принятия решений.
7. Процесс реализации управленческих решений.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

### ***Тема 6. Коммуникации в системе менеджмента***

Цель: формирование у обучающихся: навыков коммуникации в системе менеджмента, находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в системе менеджмента (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

Вопросы для самоподготовки:

1. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.
2. Сущность и цели коммуникации в организации.
3. Виды коммуникаций.
4. Организационные коммуникации.
5. Командные коммуникации.
6. Формы деловой коммуникации.
7. Процесс коммуникаций в организации.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

### ***Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента***

Цель: формирование у обучающихся: знаний о стандартных методах социально-психологического воздействия, способность находить эффективные организационно-управленческие решения (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

Вопросы для самоподготовки:

1. Работа и основные качества менеджера.
2. Сущность, способы и формы власти и влияния.
3. Понятие и сущность руководства и лидерства.
4. Психология менеджера.
5. Стиль и имидж менеджера.
6. Этика современного бизнеса.
7. Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.

**Задание.** Проанализируйте представленную ниже ситуацию, сложившуюся в организации, подготовьте ответы на вопросы ситуационного задания.

*Ситуация «Райнер Кальмунд – кузнец успехов аспириновой команды»*

«Байер» из небольшого городка Леверкузен – известный футбольный клуб немецкой бундеслиги, в течение многих лет относился к числу крепких середнячков элитного дивизиона немецкого футбола. Клуб обычно занимал места в середине таблицы, и, хотя, время от времени привлекал к себе внимание победами над грандами немецкого футбола, такими, например, как «Бавария» из Мюнхена, но никогда не задавал тон в немецком футболе. Финансовое положение «Байера» было стабильным, так как главным собственником и спонсором выступал одноименный фармацевтический гигант (точнее клуб был назван в честь компании – изобретателя аспирина), но бюджет заметно уступал той же «Баварии» или, скажем, «Кельну». Однако в последние годы «Байер» добился больших, даже можно сказать выдающихся успехов: дважды подряд был серебряным призером первенства бундеслиги, причем в обоих случаях долго лидировал в первенстве, только на финише уступая чемпионство «Баварии»; в 2001 году играл в финале кубка УЕФА, где, правда, потерпел неудачу от английского «Ливерпуля», но запомнился специалистам и болельщикам яркой игрой. В 2002 году – еще больший успех – финальный матч главного турнира европейских клубных команд – Лиги Чемпионов, где «Байер», к сожалению, снова терпит поражение, на этот раз от самого титулованного клуба континента, мадридского «Реала». Имена тренеров, работавших в «Байере», впечатляли: знаменитый своими футбольными идеями Кристоф Даум, бывший капитан самой знаменитой вундер-тим начала 70-х Берти Фогтс, харизматическая фигура, один из лучших игроков в богатой на имена истории немецкого футбола Руди Феллер и, наконец, великий Клаус Топмеллер. Каждый из них привнес в игру команды что-то свое, создавая ансамбль великолепных исполнителей.

Позитивные изменения в «Байере» общественное мнение единодушно связывало с деятельностью Райнера Кальмунда, ставшего несколько лет назад президентом футбольного клуба «Байер». Новый президент не был новичком в клубе, так как до прихода на высокий пост Кальмунд проработал в «Байере» более 20 лет. За это время Кальмунд завоевал авторитет в футбольных кругах всей Германии, а также искренние симпатии не только акционеров «Байера», но и, что гораздо труднее, болельщиков клуба. Добродушный здоровяк, которого из-за могучего телосложения называли «Менеджер XXL», был в то же время остроумным собеседником, не лезущим в карман за красным словцом, что импонировало всегда требовательным и критически настроенным спортивным журналистам. Поэтому и Кальмунд, и «Байер» всегда имели «хорошую прессу».

Руководя клубом, Кальмунд всегда разрешал сотрудникам работать так, как они считают нужным, не вмешиваясь в их дела и не оказывая давления. Главное для него - результат. При таком подходе персонал чувствует свою личную ответственность и готов работать по 16 часов в сутки. Причем люди работают не за страх или деньги, а на совесть, так как любят свой клуб, болеют за его интересы. Даже продавщицы в клубном магазине, секретарши, вахтеры ходят на работу с удовольствием, переживают за дела «Байера», болеют за него, радуются победам и огорчаются поражениям. И это все при том, что их заработок от количества занятого в турнирной таблице места и набранных командой очков не зависит. Все это исключительно заслуга Кальмунда, которому удалось создать в «Байере» прекрасную атмосферу, чувство «одной большой семьи».

В футбольных кругах Германии Кальмунда уважают и за то, что он умеет говорить на одном языке и с болельщиками, и с хозяевами фармацевтического концерна. И, конечно, с игроками. Лет десять назад находившемуся тогда в великолепной форме Ульфу Кирстену, лучшему бомбардиру «Байера», предложили за очень хорошее вознаграждение выступить за один из северо-итальянских клубов серии А. На переговоры Кальмунд поехал вместе с Кирстеном. Итальянцы показали футболисту огромную виллу над озером, где он будет жить, рисовали перед ним радужные перспективы. Но Кальмунд, хорошо зная характер игрока и не теряя надежды сохранить его в команде, сказал ему: «Такой большой дом, и ты будешь в нем

совсем один... Итальянского не знаешь. Кухня тут совсем другая, менталитет у людей тоже резко отличается от нашего. Привыкнешь ли ты, выросший в дождливой Северной Германии, к палящему солнцу Италии?»». В результате Кальмунду удалось убедить футболиста, что для него лучше играть в маленьком Леверкузене, где все его знают и любят, где он со всеми на «ты».

В то же время Кальмунд может быть жестким, когда он сталкивается с непониманием со стороны подчиненных их роли и задач на фирме. Так, Кальмунд без колебаний уволил директора по маркетингу, который предпочитал мелькать каждый день в газетах и на телевидении исполнению своих прямых функциональных обязанностей. Каждый новый сотрудник проходит тест на лояльность, профессионализм и совместимость с коллективом, на готовность и способность работать в единой команде «Байера». Умение работать ценится в клубе особенно высоко, так как сам Кальмунд, очень общительный человек, не терпящий одиночества, старается обсудить с ближайшими сотрудниками все важные вопросы, относящиеся к жизни клуба и только после этого, как правило, принять решение. Именно поэтому Кальмунд никогда не отправляется в деловые поездки в одиночестве.

Эпикурейская натура Кальмунда проявляется и в том, что, в отличие от большинства людей, он не знает, где в крупнейших городах мира находятся главные достопримечательности, такие как архитектурные памятники, музеи, театры, зато прекрасно осведомлен о месторасположении лучших ресторанов.

Всем известно, что Кальмунд любит вкусно и обильно поесть, причем не один, а в компании. Частенько, вечерами, будь то или в Леверкузене или за границей, собирает сотрудников или приглашает в ресторан. Трапезы длятся долго, едят все много. Во время визита в Москву на матч со «Спартаком», на Кальмунда произвело неизгладимое впечатление русское гостеприимство и, особенно, ужин в ресторане с характерным названием «Разгуляй», где его накормили до отвала осетриной, икрой, и все это под аккомпанемент цыганского ансамбля. За столом Кальмунд обычно вспоминает всякие байки, анекдоты. Нередко одни и те же истории рассказывает по несколько раз, но слушатели все равно смеются. И не только потому, что Кальмунд - шеф. Он прекрасный рассказчик, порой для большего впечатления он встает на стул, словом, с ним всегда интересно и у него есть чему поучиться.

#### *Вопросы к ситуационному заданию*

1. Идентифицируйте стиль управления, присущий Кальмунду, обоснуйте свое мнение.
2. Насколько эффективно Кальмунд применяет ситуативный подход к выбору стиля управления?
3. Насколько данный стиль управления носит национальные, отраслевые черты или он универсален?

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки, оценка ответов на вопросы ситуационного задания (case-study).

#### *Тема 8. Оценка эффективности менеджмента*

Цель: формирование у обучающихся: общих понятий эффективности менеджмента, умение адаптировать организации как критерии управления, навыков системного исследования эффективности управления (ОПК-2, ОПК-3).

При подготовке необходимо проработать теоретический материал, соответствующей теме, используя учебную литературу и нормативно-правовые документы.

#### Вопросы для самоподготовки:

1. Общее понятие эффективности менеджмента.
2. Эффективность управления как результативность и как экономичность.
3. Показатели и критерии эффективности.
4. Эффективность управления.
5. Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации.
6. Факторы эффективности менеджмента.
7. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления.
8. Степень конфликтности как показатель эффективности управления.
9. Адаптивность организации как критерий эффективности управления.

## 10. Системное исследование эффективности управления.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

### 6.2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Освоение обучающимся учебной дисциплины «Теория менеджмента» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Самостоятельная работа включает комплекс различных видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться с настоящей рабочей программой учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном Интернет-сайте Университета.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, которая имеется в электронной библиотечной системе Университет, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения. Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

*Подготовка к учебному занятию лекционного типа:*

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

*Подготовка к практическому занятию:*

Целевое назначение практических занятий состоит в развитии познавательных способностей, самостоятельности мышления и творческой активности обучающихся; углублении, расширении, детализировании знаний, полученных на лекции в обобщенной форме, и содействии выработке навыков профессиональной деятельности.

Обработка, обобщение полученных результатов проводится обучающимися самостоятельно или под руководством преподавателя (в зависимости от степени сложности поставленных задач). Подготовленная к сдаче на контроль и оценку работа сдается преподавателю. Форма отчетности может быть письменная, устная или две одновременно. Главным результатом в данном случае служит получение положительной оценки по каждому практическому занятию. При получении неудовлетворительных результатов обучающийся имеет право в дополнительное время пересдать преподавателю работу до проведения промежуточной аттестации.

При подготовке и работе во время проведения практических занятий следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к практическому занятию заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с

инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе в аудитории.

Работа во время проведения практического занятия включает несколько моментов:

- консультирование студентов преподавателями и вспомогательным персоналом с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, ознакомление с правилами техники безопасности;

- самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

Обработка, обобщение полученных результатов проводится обучающимися самостоятельно или под руководством преподавателя (в зависимости от степени сложности поставленных задач). Подготовленная к сдаче на контроль и оценку работа сдается преподавателю. Форма отчетности может быть письменная, устная или две одновременно. Главным результатом в данном случае служит получение положительной оценки по каждому практическому занятию. Это является необходимым условием допуска к промежуточной аттестации. При получении неудовлетворительных результатов обучающийся имеет право в дополнительное время пересдать преподавателю работу до проведения промежуточной аттестации.

*Самостоятельная работа.*

Конкретные требования к самостоятельной работе студентов определяются в Федеральных государственных образовательных стандартах высшего профессионального образования по направлениям и специальностям.

Согласно требованиям нормативных документов самостоятельная работа студентов является обязательным компонентом образовательного процесса, так как она обеспечивает закрепление получаемых на лекционных занятиях знаний путем приобретения навыков осмысления и расширения их содержания, навыков решения актуальных проблем.

*Работа с учебной литературой*

При работе с учебной литературой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты.

*Подготовка к промежуточной аттестации.*

Подготовка к промежуточной аттестации способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к промежуточной аттестации, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания.

## **7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)**

Курсовые работы (проекты) по дисциплине «Теория менеджмента» учебным планом не предусмотрено.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

*а) Основная литература:*

1. Теория менеджмента / Блинов А.О., Угрюмова Н.В. - М.: Дашков и К, 2018. - 304 с. – Режим доступа: <http://znaniyum.com/bookread2.php?book=512829>

2. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Хохлова Т.П. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=920548>

*б) Дополнительная литература:*

1. Теория менеджмента / Маслова Е.Л. - М.:Дашков и К, 2017. - 160 с.
2. <http://znanium.com/bookread2.php?book=450799>
3. Теория менеджмента / Семенов А.К., Набоков В.И. - М.:Дашков и К, 2017. - 492 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=513017>
4. Теория менеджмента: Учебное пособие/УгурчиевО.Б., БероеваЗ.М. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 268 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт) ISBN 978-5-369-01480-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/521043>

*в) программное обеспечение*

1. WIN HOME 10 Russian OLP NL AcademicEdition Legalization
2. MS Office 2010

*г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы*

1. ООО "Национальный цифровой ресурс «РУКОНТ»"
2. ООО "ЗНАНИУМ"
3. ООО ЭБС «Университетская библиотека онлайн»

## **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оснащенность: Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; Проектор; Ноутбук; Экран переносной; Учебно-наглядные пособия.

Лаборатория Экономических исследований Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий лабораторного и практического типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оснащенность: Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя, оснащенное ПЭВМ; Проектор; Экран; Классная доска; рабочие места обучающихся оснащенные ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета; Учебно-наглядные пособия.

## **10. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

При реализации учебной дисциплины применяются различные образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения, используют в учебном процессе активные и интерактивные формы учебных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Учебные часы дисциплины предусматривают классическую контактную работу преподавателя с обучающимся в аудитории и контактную работу посредством электронной информационно-образовательной среды в синхронном и асинхронном режиме (вне аудитории) посредством применения возможностей компьютерных технологий/

*Активные методы обучения* – методы, стимулирующие познавательную деятельность обучающихся, строятся в основном на диалоге, который предполагает свободный обмен мнениями о путях разрешения той или иной проблемы, они характеризуются высоким уровнем активности обучающихся. Именно такое обучение сейчас общепринято считать «наилучшей практикой обучения». Исследования показывают, что именно на активных занятиях – если они ориентированы на достижение конкретных целей и хорошо организованы – учащиеся часто

усваивают материал наиболее полно и с пользой для себя. Фраза «наиболее полно и с пользой для себя» означает, что учащиеся думают о том, что они изучают, применяют это в ситуациях реальной жизни или для дальнейшего обучения и могут продолжать учиться самостоятельно.

По дисциплине «Теория менеджмента» проводятся:

- *проблемная лекция* – занятие, предполагающее инициированное преподавателем привлечение аудитории к решению научной проблемы, определяющей тему занятия. Проблемная лекция - не обязательная форма учебного лекционного курса. В каждом учебно-установочном материале лектор касается сущности той или иной проблемы, раскрывает возможные пути ее решения, показывает теоретическую и практическую значимость достижений.

- *лекция-дискуссия* – объединяет в себе два дидактических метода – лекцию и беседу. Лекция-беседа по своей сути близка к проблемной лекции и отличается от нее, как правило, более доверительным эмоциональным контактом преподавателя со слушателями в процессе диалогического общения, а также тем, что на ней обычно обсуждается несколько более мелких проблем.

- *метод коллективного решения ситуаций (case-study)* – это специфическая разновидность исследовательской технологии (аналитической), выступает в качестве специфической разновидности учебной проектной технологии, выступая одновременно и техзаданием и информационным источником, т.е. – это ряд описанных учебно-практических ситуаций, которые специально разработаны на базе фактического материала для дальнейшего их разбора в рамках учебных занятий. Данная технология актуализирует соответствующий комплекс необходимых знаний для разрешения проблемы, которая однозначных решений не имеет. В кейсе действия или представляются в описании, которые впоследствии необходимо осмыслить (эффективность, последствия), или они разрабатываются учащимися как способ разрешения поставленной проблемы, т.е. - это инструмент, который позволяет применить имеющиеся теоретическо-методологические знания для решения практических задач. Данный метод дает возможность развить самостоятельность мышления, умение выслушать, а в дальнейшем и учесть альтернативную точку зрения, аргументированно озвучить свою, проанализировать и предложить специальные, оперативные, тактические, управленческие иные решения. Кейс-технология - реализует возможность как проявить, так и усовершенствовать свои оценочные, аналитические навыки, научиться командной работе в поиске рациональных решений существующих проблем.

- *собеседование* – специально организованная беседа, устраиваемая с целью выявления подготовленности лица к определенному виду деятельности.

## 11. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА (ОС)

### БАЛЛЬНО-РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА

Максимальная сумма рейтинговых баллов, которая может быть начислена студенту по учебной дисциплине, составляет 100 рейтинговых

Форма промежуточной аттестации	Количество баллов		
	Текущий контроль	Рубежный контроль	Сумма баллов
Зачет с оценкой	30-70	20-30	60-100
Экзамен	30-70	20-30	60-100

Рейтинг студента в семестре по дисциплине складывается из рейтинговых баллов, которыми преподаватель в течение семестра оценивает посещение учебных занятий, его текущую работу на занятиях и самостоятельную работу, результаты текущих устных опросов, коллективных ситуационных заданий, премиальных и штрафных баллов.

Рубежный рейтинг студента по дисциплине складывается из оценки в рейтинговых баллах ответа на экзамене и зачете с оценкой.

Преподаватель, осуществляющий проведение практических занятий, доводит до сведения студентов на первом занятии информацию о формировании рейтинга студента и рубежного рейтинга.

Текущий аудиторный контроль по дисциплине в течение семестра:

один ответ в устном опросе – до 2 рейтинговых баллов;

ситуационные задания – одно задание 10 баллов;

посещение лекционного занятия – 5 баллов;

посещаемость практических занятий – по 5 баллов;

активность на занятии - не более 5 баллов за 1 занятие.

По окончании семестра каждому студенту выставляется его Рейтинговая оценка текущей успеваемости, которая является оценкой посещаемости занятий, активности на занятиях, качества самостоятельной работы.

Студент допускается к мероприятиям промежуточной аттестации, если его рейтинговая оценка текущей успеваемости (без учета премиальных рейтинговых баллов) не менее:

по дисциплине, завершающейся экзаменом - 30 рейтинговых баллов;

по дисциплине, завершающейся зачетом с оценкой- 30 рейтинговых баллов.

Студенты, не набравшие минимальных рейтинговых баллов по учебной дисциплине проходят процедуру добора баллов.

Максимальная рейтинговая оценка текущей успеваемости студента за семестр по результатам текущей работы и текущего контроля знаний (без учета премиальных баллов) составляет: 70 рейтинговых баллов для дисциплин, заканчивающихся экзаменом; 70 рейтинговых баллов для дисциплин, заканчивающихся зачетом с оценкой.

Ответ студента может быть максимально оценен:

на экзамене в 30 рейтинговых баллов;

на зачете с оценкой в 30 рейтинговых баллов.

Студент, по желанию, может сдать экзамен или зачет в формате «автомат», если его рейтинг за семестр, с учетом премиальных баллов, составил не менее:

если по результатам изучения дисциплины сдается экзамен или зачет с оценкой:

– 60 рейтинговых баллов с выставлением оценки «удовлетворительно»;

– 70 рейтинговых баллов с выставлением оценки «хорошо»;

– 90 рейтинговых баллов с выставлением оценки «отлично»;

Рейтинговая оценка по дисциплине и соответствующая аттестационная оценка по шкале «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» при использовании формата «автомат», проставляется экзаменатором в зачетную книжку и зачетно-экзаменационную ведомость только в день проведения экзамена или зачета согласно расписанию группы, в которой обучается студент.

Для приведения рейтинговой оценки к аттестационной (пятибалльный формат) используется следующая шкала:

Аттестационная оценка по дисциплине	Рейтинг студента по дисциплине (включая премиальные баллы)
«отлично»	90- 100 баллов
«хорошо»	70 - 89 баллов
«удовлетворительно»	60 - 69 баллов
«неудовлетворительно»	менее 60 баллов

Рубежный рейтинг по дисциплине у студента на экзамене или зачете с оценкой менее чем в 20 рейтинговых баллов считается неудовлетворительным (независимо от рейтинга студента в семестре). В этом случае в зачетно-экзаменационную ведомость в графе «Аттестационная оценка» проставляется «неудовлетворительно».

Преподавателю предоставляется право начислять студентам премиальные баллы за активность (участие в научных конференциях, конкурсах, олимпиадах, активная работа на аудиторных занятиях, публикации статей, работа со школьниками, выполнение заданий повышенной сложности, изготовление наглядных пособий и т.д.) в количестве, не

превышающем 20 рейтинговых баллов за семестр. Премияльные баллы не входят в сумму рейтинга текущей успеваемости студента, а прибавляются к ним.

### 11.1. Оценочные средства текущего контроля

Контрольным мероприятием текущего контроля обучающихся по учебной дисциплине является опрос по темам лекционных и практических занятий, который проводится в устной форме.

*Примерные вопросы для устного опроса (ОПК-2, ОПК-3)*

1. Цель и задачи дисциплины.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.
3. Планируемые результаты освоения дисциплины.
4. Основные понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий.
5. Основные компоненты менеджмента.
6. Уровни менеджмента.
7. Цели и задачи, характерные черты и стадии менеджмента.
8. Принципы управления.
9. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.
10. Факторы развития управленческой мысли
11. «Древний» период развития управленческой мысли
12. «Индустриальный» период развития управленческой мысли
13. Основные этапы становления современного менеджмента – период «систематизации»
14. Школа научного менеджмента
15. Административная (классическая) школа управления. Принципы А. Файоля
16. Школа человеческих отношений и поведенческие науки
17. Количественный и системный подходы в менеджменте
18. Ситуационный и процессный подходы в менеджменте
19. Разнообразие моделей менеджмента: американский, японский, европейский
20. Развитие управления в России
21. Черты и свойства организации.
22. Требования, предъявляемые к организации.
23. Признаки организации.
24. Законы организации.
25. Основные типы организаций.
26. Внутренняя и внешняя среда организации.
27. Взаимосвязь факторов внешней среды.
28. Природа и состав функций менеджмента.
29. Основные функции управления.
30. Сущность, виды и принципы планирования
31. Целеполагание в управлении
32. Анализ внешней среды предприятия и его внутренних возможностей
33. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии
34. Типовые подходы к многообразию структур управления
35. Выбор структуры управления
36. Виды организационных структур управления. Их преимущества и недостатки
37. Делегирование полномочий
38. Сущность мотивации. Основные понятия мотивации
39. Определение мотивации как процесса
40. Содержательные теории мотивации
41. Процессуальные теории мотивации
42. Параллельная теория мотивации
43. Сущность контроля как функции менеджмента
44. Виды контроля в организации
45. Этапы процесса контроля

46. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля
47. Понятие и природа управленческих решений.
48. Классификация решений.
49. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
50. Процесс принятия решения и его структура.
51. Принятие решений в условиях неопределенности.
52. Методы разработки и принятия решений.
53. Процесс реализации управленческих решений.
54. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента.
55. Сущность и цели коммуникации в организации.
56. Виды коммуникаций.
57. Организационные коммуникации.
58. Командные коммуникации.
59. Формы деловой коммуникации.
- 60.** Процесс коммуникаций в организации.
61. Работа и основные качества менеджера.
62. Сущность, способы и формы власти и влияния.
63. Понятие и сущность руководства и лидерства.
64. Психология менеджера.
65. Стиль и имидж менеджера.
66. Этика современного бизнеса.
67. Управление конфликтами, стрессами и организационными изменениями.
68. Общее понятие эффективности менеджмента.
69. Эффективность управления как результативность и как экономичность.
70. Показатели и критерии эффективности.
71. Эффективность управления.
72. Роль менеджмента в обеспечении эффективности организации.
73. Факторы эффективности менеджмента.
74. Удовлетворенность работой как критерий эффективности управления.
75. Степень конфликтности как показатель эффективности управления.
76. Адаптивность организации как критерий эффективности управления.
77. Системное исследование эффективности управления.

#### *Примерные аналитические задания для текущего контроля*

#### **Тема 4. Функции менеджмента**

##### *Ситуационная задача (case-study) (ОПК-2, ОПК-3)*

**Задание.** Проанализируйте представленную ниже ситуацию, сложившуюся в организации, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации. Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

##### *Схема мотивационного процесса*

1. Анализ ситуации: место сложившейся ситуации (организация, рабочее место); участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы: формулировка проблемы; причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников): выявление потребностей работников; определение иерархии потребностей; анализ изменения потребностей; «потребности - стимулы»; стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации: создание условий, отвечающих потребностям; обеспечение вознаграждения за результаты; создание уверенности в возможности достижения цели; создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией: контроль за ходом мотивационного процесса; сравнение полученных результатов с требуемыми; корректировка стимулов.

#### *Ситуации*

1. Ценного специалиста по логистике приглашает на работу конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом адаптируются друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Опытный (10 лет стажа работы) специалист транспортного отдела стал хуже выполнять задания.
4. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

#### *Порядок выполнения работы:*

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.
2. Этап формирования подгруппы: координатор процесса реализации задания; помощник координатора; эксперт; докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией. Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.
3. Этап генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;
4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;
5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы представлении полученных результатов;
6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

Результат. Принятие оптимальных управленческих решений в области мотивации персонала.

#### *Ситуация для анализа. Новый руководитель*

Заведующий одним из отделов заводоуправления машиностроительного завода Иванов А.Н. вышел на пенсию. Директор завода Петров И.К. и его заместитель, ведущий этим отделом Карасев В.А., были не совсем довольны его работой. Иванов А.Н., по их мнению, был чрезмерно “мягким” руководителем. Работники отдела, в основном женщины (13 женщин и 2 мужчин), не отличались хорошей трудовой дисциплиной. Большая комната отдела (68 м<sup>2</sup>) больше подходила на гулящий пчелиный улей. Работники постоянно разговаривали, и не всегда на служебные темы; много перемещались по комнате. Многие столы можно было застать пустыми. В комнате было два телефонных аппарата городской сети и два телефонных аппарата внутривзаводской сети. Городские телефоны были часто заняты, как казалось, посторонними разговорами. Впрочем, отдел справлялся со своими обязанностями удовлетворительно, серьезных претензий к работе не было.

Однако, по мнению Петрова И.К. и Карасева В.А., отдел сможет работать гораздо лучше, если обеспечить трудовую дисциплину. Посоветовавшись с руководителями общественных организаций, они согласились с необходимостью проведения ряда мероприятий по повышению дисциплины. По замыслу дирекции, проводником этих мероприятий должен стать новый заведующий Романов М.А. Представленные Романовым М.А. документы характеризуют его хорошо. Ему 36 лет. Он бывший офицер, недавно окончил институт. На прежней работе, будучи заместителем заведующего заводского гаража, показал себя исполнительным работником, требовательным к подчиненным.

Петров И.К. и Карасев В.А. решили, что именно такой человек и сможет поднять дисциплину в отделе. При назначении на должность ему было сказано, что от него ждут улучшения работы за счет устранения имеющихся недостатков в дисциплине.

Новый заведующий решил с самого начала вести решительную борьбу с нарушителями. На собрании отдела Романов М.А. предупредил, что всякие ненужные хождения должны быть прекращены, долгое отсутствие на рабочем месте, а тем более в комнате, будет считаться прогулом, время ведения бесед по личным делам он также будет считать прогулом. К «прогульщикам» будут применены соответствующие меры: выговоры, замечания, лишение премии т.д.

Для борьбы с посторонними телефонными разговорами и один городской телефон перенес в свой кабинет. Этот кабинет он соорудил с помощью легкой перегородки в углу

комнаты у входа. Другой городской телефон был поставлен на стол помощника заведующего, рядом с входом в кабинет заведующего. К двум телефонным аппаратам внутривоздушной сети добавили несколько новых.

Новый заведующий не любил обсуждать свои распоряжения с подчиненными. Новшества Романова М.А. сотрудники отдела встретили по-разному. Одни приветствовали, считая, что теперь будет легче работать, так как раньше мешал шум. Некоторые отнеслись безразлично. Были и недовольные. В своих беседах они говорили, что «Романов М.А. не должен контролировать отсутствие на рабочем месте и темы разговоров. Его дело – следить за самой работой. А с работой они справляются»

Так прошло три месяца. За это время новшества дали свои результаты. Действительно, шум и хождение уменьшились, но не на столько, чтобы говорить о том, что они в пределах нормы. После нескольких «взбучек» в связи с продолжительным отсутствием с продолжительным отсутствием на рабочем месте два человека уволились «по собственному желанию». Новые работники несколько хуже справлялись обязанностями. Собирались уходить еще два-три человека. Многие говорили, что отдел «стал похожим на казарму». В связи со строгим контролем за городскими телефонами большинство сотрудников стали ходить в соседние отделы, где «помягче» с дисциплиной.

Отдел в этом квартале работал несколько хуже, чем раньше. Но дирекция объяснила это «вхождением в должность» Романова М.А. и новых работников. Надеялись, что уже в следующем квартале отдел превзойдет прежний уровень.

Взаимоотношения в коллективе среди работников стали хуже. Группа сотрудников, поддерживающая мероприятия, конфликтовала с группой, относящихся к ним отрицательно. Время от времени возникали споры, поступали к Романову М.А. жалобы на недисциплинированность таких-то работников. Наиболее инициативные из группы, не согласной с мероприятиями, обратились в профком с просьбой разобраться в ситуации. Они попросили обратить внимание на следующее: снижение производительности; ухудшение взаимоотношений в коллективе; наличие случаев грубого отношения заведующего с подчиненными-женщинами; недостаточная компетентность Романова М.А.

Действительно, Романов М.А. в некоторых вопросах разбирался хуже некоторых его подчиненных. Но отдел основные обязанности по-прежнему выполнял удовлетворительно.

### **Тема 7. Социально-психологические аспекты менеджмента**

#### *Ситуационная задача (case-study) (ОПК-2, ОПК-3)*

**Задание.** Проанализируйте представленную ниже ситуацию, сложившуюся в организации, подготовьте ответы на вопросы ситуационного задания.

#### *Ситуация «Райнер Кальмунд – кузнец успехов аспириновой команды»<sup>2</sup>*

«Байер» из небольшого городка Леверкузен – известный футбольный клуб немецкой бундеслиги, в течение многих лет относился к числу крепких середнячков элитного дивизиона немецкого футбола. Клуб обычно занимал места в середине таблицы, и, хотя, время от времени привлекал к себе внимание победами над грандами немецкого футбола, такими, например, как «Бавария» из Мюнхена, но никогда не задавал тон в немецком футболе. Финансовое положение «Байера» было стабильным, так как главным собственником и спонсором выступал одноименный фармацевтический гигант (точнее клуб был назван в честь компании – изобретателя аспирина), но бюджет заметно уступал той же «Баварии» или, скажем, «Кельну». Однако в последние годы «Байер» добился больших, даже можно сказать выдающихся успехов: дважды подряд был серебряным призером первенства бундеслиги, причем в обоих случаях долго лидировал в первенстве, только на финише уступая чемпионство «Баварии»; в 2001 году играл в финале кубка УЕФА, где, правда, потерпел неудачу от английского «Ливерпуля», но запомнился специалистам и болельщикам яркой игрой. В 2002 году – еще больший успех – финальный матч главного турнира европейских клубных команд – Лиги Чемпионов, где «Байер», к сожалению, снова терпит поражение, на этот раз от самого титулованного клуба континента, мадридского «Реала». Имена тренеров, работавших в «Байере», впечатляли: знаменитый своими футбольными идеями Кристоф Даум, бывший капитан самой знаменитой вундер-тим начала 70-х Берти Фогтс, харизматическая фигура, один из лучших игроков в богатой на имена истории немецкого футбола Руди Феллер и, наконец, великий Клаус

Топмеллер. Каждый из них привнес в игру команды что-то свое, создавая ансамбль великолепных исполнителей.

Позитивные изменения в «Байере» общественное мнение единодушно связывало с деятельностью Райнера Кальмунда, ставшего несколько лет назад президентом футбольного клуба «Байер». Новый президент не был новичком в клубе, так как до прихода на высокий пост Кальмунд проработал в «Байере» более 20 лет. За это время Кальмунд завоевал авторитет в футбольных кругах всей Германии, а также искренние симпатии не только акционеров «Байера», но и, что гораздо труднее, болельщиков клуба. Добродушный здоровяк, которого из-за могучего телосложения называли «Менеджер XXL», был в то же время остроумным собеседником, не лезущим в карман за красным словцом, что импонировало всегда требовательным и критически настроенным спортивным журналистам. Поэтому и Кальмунд, и «Байер» всегда имели «хорошую прессу».

Руководя клубом, Кальмунд всегда разрешал сотрудникам работать так, как они считают нужным, не вмешиваясь в их дела и не оказывая давления. Главное для него - результат. При таком подходе персонал чувствует свою личную ответственность и готов работать по 16 часов в сутки. Причем люди работают не за страх или деньги, а на совесть, так как любят свой клуб, болеют за его интересы. Даже продавщицы в клубном магазине, секретарши, вахтеры ходят на работу с удовольствием, переживают за дела «Байера», болеют за него, радуются победам и огорчаются поражениям. И это все при том, что их заработок от количества занятого в турнирной таблице места и набранных командой очков не зависит. Все это исключительно заслуга Кальмунда, которому удалось создать в «Байере» прекрасную атмосферу, чувство «одной большой семьи».

В футбольных кругах Германии Кальмунда уважают и за то, что он умеет говорить на одном языке и с болельщиками, и с хозяевами фармацевтического концерна. И, конечно, с игроками. Лет десять назад находившемуся тогда в великолепной форме Ульфу Кирстену, лучшему бомбардиру «Байера», предложили за очень хорошее вознаграждение выступать за один из северо-итальянских клубов серии А. На переговоры Кальмунд поехал вместе с Кирстеном. Итальянцы показали футболисту огромную виллу над озером, где он будет жить, рисовали перед ним радужные перспективы. Но Кальмунд, хорошо зная характер игрока и не теряя надежды сохранить его в команде, сказал ему: «Такой большой дом, и ты будешь в нем совсем один... Итальянского не знаешь. Кухня тут совсем другая, менталитет у людей тоже резко отличается от нашего. Привыкнешь ли ты, выросший в дождливой Северной Германии, к палящему солнцу Италии?». В результате Кальмунду удалось убедить футболиста, что для него лучше играть в маленьком Леверкузене, где все его знают и любят, где он со всеми на «ты».

В то же время Кальмунд может быть жестким, когда он сталкивается с непониманием со стороны подчиненных их роли и задач на фирме. Так, Кальмунд без колебаний уволил директора по маркетингу, который предпочитал мелькать каждый день в газетах и на телевидении исполнению своих прямых функциональных обязанностей. Каждый новый сотрудник проходит тест на лояльность, профессионализм и совместимость с коллективом, на готовность и способность работать в единой команде «Байера». Умение работать ценится в клубе особенно высоко, так как сам Кальмунд, очень общительный человек, не терпящий одиночества, старается обсудить с ближайшими сотрудниками все важные вопросы, относящиеся к жизни клуба и только после этого, как правило, принять решение. Именно поэтому Кальмунд никогда не отправляется в деловые поездки в одиночестве.

Эпикурейская натура Кальмунда проявляется и в том, что, в отличие от большинства людей, он не знает, где в крупнейших городах мира находятся главные достопримечательности, такие как архитектурные памятники, музеи, театры, зато прекрасно осведомлен о месторасположении лучших ресторанов.

Всем известно, что Кальмунд любит вкусно и обильно поесть, причем не один, а в компании. Частенько, вечерами, будь то или в Леверкузене или за границей, собирает сотрудников или приглашает в ресторан. Трапезы длятся долго, едят все много. Во время визита в Москву на матч со «Спартаком», на Кальмунда произвело неизгладимое впечатление русское гостеприимство и, особенно, ужин в ресторане с характерным названием «Разгуляй», где его накормили до отвала осетриной, икрой, и все это под аккомпанемент цыганского

ансамбля. За столом Кальмунд обычно вспоминает всякие байки, анекдоты. Нередко одни и те же истории рассказывает по несколько раз, но слушатели все равно смеются. И не только потому, что Кальмунд - шеф. Он прекрасный рассказчик, порой для большего впечатления он встает на стул, словом, с ним всегда интересно и у него есть чему поучиться.

*Вопросы к ситуационному заданию*

1. Идентифицируйте стиль управления, присущий Кальмунду, обоснуйте свое мнение.
2. Насколько эффективно Кальмунд применяет ситуативный подход к выбору стиля управления?
3. Насколько данный стиль управления носит национальные, отраслевые черты или он универсален?

## 11.2. Оценочные средства для промежуточной аттестации

Код и описание компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Этапы формирования компетенций в процессе освоения ООП
<p>ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений,</p> <p>ОПК-3 – способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения;</li> <li>- методы и принципы проектирования организационных структур, задачи и основные направления разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования и осуществления мероприятий, способы распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность,</li> <li>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности, осознания социальной значимости принимаемых решений и несения за них ответственности,</li> <li>- навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</li> </ul>	<p>1) Ознакомительный этап: изучение теоретического материала и овладение практическими навыками (лекции, самостоятельная работа)</p> <p>2) Применение полученных знаний согласно поставленным задачам (практические и лабораторные занятия)</p> <p>3) Закрепление полученных знаний и навыков (прохождение текущего, рубежного и промежуточного контроля)</p>

### 11.3. Виды текущего и промежуточного контроля знаний студентов и контролируемые компетенции

№ п/п	Вид контроля	Контролируемые темы	Компетенции, компоненты которых контролируются
1	Устный опрос	Темы 1-8	ОПК-2, ОПК-3
2	Ситуационные задачи	Темы 4, 7	ОПК-2, ОПК-3
3	Промежуточный контроль – зачёт с оценкой	Темы 1-4	ОПК-2, ОПК-3
4	Промежуточный контроль - экзамен	Темы 5-8	ОПК-2, ОПК-3

#### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации (зачет с оценкой) обучающихся по учебной дисциплине (ОПК-2, ОПК-3)**

1. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации (матрица SWOT-анализ)
2. Содержание и задачи науки менеджмент.
3. Сущность, цели и задачи менеджмента.
4. Механизм менеджмента: виды, функции, методы и принципы менеджмента.
5. Элементы менеджмента. Условия эффективного взаимодействия между объектом и субъектом управления.
6. Понятие организации как явления и как процесса. Характеристика организации как системы.
7. Жизненный цикл организации. Характеристика основных изменений, происходящих в организации в ходе ее жизненного цикла.
8. Характеристика внешней среды: среда прямого и косвенного воздействия.
9. Менеджер и его социальные роли.
10. Школа научного управления. Принципы научного управления Тейлора и его последователей.
11. Школа административного управления и ее взгляд на развитие менеджмента. Универсальные принципы управления: разработка рациональной системы управления организацией и принципы построения структуры организации и управления работниками.
12. Основное направления становления единой системы управления. Процессуальный, системный и ситуационные подходы к управлению.
13. Понятие и характеристика этапов процесса обмена информацией. Управленческая информация и закономерность ее движения.
14. Характеристики коммуникационных сетей.
15. Служебное общение и его трудности. Методы и приемы совершенствования коммуникативной среды.
16. Организация собраний и деловых бесед.
17. Сущность и процесс стратегического управления. Характеристика этапов стратегического управления.
18. Миссия и цели организации.
19. Анализ внешней и внутренней среды Инструменты анализа PEST, SWOT-матрицы.
20. Этапы выбора стратегии. Характеристика стратегий конкурентного поведения на рынке (матрица М. Портера).
21. Типы стратегий развития бизнеса, их характеристика и условия выбора (по Стринкленду-Томпсону).
22. Типы стратегий развития бизнеса. Характеристика инструмента выбора -матрица Ансоффа.
23. Характеристика матрицы БКГ, ее достоинства и недостатки.
24. Характеристика этапов реализации, управления и контроля за выполнением стратегии.
25. Понятие полномочий и делегирование полномочий в организации.

26. Механистические организационные структуры управления, их виды и сферы эффективного применения.
27. Виды и характеристика дивизиональных структур, условия эффективного применения.
28. Линейно-функциональная структура, условия эффективного применения.
29. Органические организационные структуры управления, их виды и сферы эффективного применения.
30. Матричная организационная структура и ее характеристика.
31. Сетевые организационные структуры, причины их появления, преимущества и трудности использования.
32. Организационные структуры горизонтального типа, их виды: общие признаки и преимущества.
33. Мотивационные основы управления. Сравнительный анализ различных теорий мотивации.
34. Теории содержания мотивации, их характеристика: теория иерархии потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория приобретения потребностей Маклелланда.
35. Теории процесса мотивации, их характеристика: теория ожидания, теория справедливости, теория Портера - Лоулера.
36. Современные методы мотивации персонала.
37. Понятия контроля в организации. Принципы осуществления контроля.
38. Характеристика этапов процесса контроля.
39. Характеристика эффективного контроля.
40. Понятие обновление организации. Виды, методы и предпосылки преобразований.
41. Модель управление изменениями в организации. Характеристика этапов.
42. Команда руководства изменениями: система управления и принципы формирования.
43. Причины сопротивления организационным изменениями и методы устрашения сопротивления.
44. Понятие лидерства и руководства. Характеристика традиционных теорий лидерства.
45. Характеристика новых подходов к лидерству.
46. Конфликты в системе управления. Виды и причины конфликтов.
47. Способы управления конфликтными ситуациями.
48. Понятие власти. Типы и характеристика власти и влияния.
49. Эффективные формы влияния на сотрудников.
50. Социальная ответственность и этика менеджмента. Типы социального поведения организации.
51. Понятие культуры организации, ее функции, содержание.

**Вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамен)  
обучающихся по учебной дисциплине (ОПК-2, ОПК-3)**

1. Методы принятия управленческих решений (количественные, качественные)
2. Понятие управленческих решений и их классификация.
3. Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Условия снижения риска при принятии решения.
4. Группы в организации и их значимость: формальные и неформальные группы
5. Делегирование, ответственность и полномочия.
6. Зависимость организации от внешней среды. Характеристика среды прямого воздействия.
7. Информация – основа принятия управленческого решения.
8. Классификация целей организации по ряду критериев.
9. Линейные и аппаратные полномочия
10. Межличностные коммуникации: типы; меры улучшения системы межличностных коммуникаций

11. Модели принятия решений: физическая, аналоговая, математическая; теория игр, управления запасами, линейного программирования; имитационное моделирование, экономический анализ
12. Мотивация как функция управления.
13. Общие характеристики в организации.
14. Организационные коммуникации: типы; меры улучшения системы организационных коммуникаций
15. Организация и менеджмент.
16. Основные функции менеджмента.
17. Основные характеристики неформальной группы.
18. Основные этапы современного менеджмента и их характеристика.
19. Особенности стратегического плана.
20. Подходы к управлению
21. Понятие «организация» и условия ее возникновения.
22. Понятие «система» и ее свойства.
23. Понятие «Управленческая роль» Виды управленческих ролей.
24. Понятие власти, влияния, лидерства
25. Понятие и сущность менеджмента
26. Понятие функции организации. Организационные процессы
27. Порядок выбора структуры организации.
28. Принципы делегирования полномочий.
29. Принципы управления (А.Файоль).
30. Процесс принятия управленческих решений: организационные решения (запрограммированные, незапрограммированные); подходы к принятию решений; информационные системы менеджмента
31. Процесс управления и его характеристика.
32. Процесс, объект и система управления.
33. Процессуальные теории мотивации: теории ожидания, справедливости, модель Портера-Лоулера
34. Развитие неформальных организаций и их характеристика
35. Ресурсы организации и их характеристика.
36. Роль менеджера в управлении организацией. Уровни управления
37. Современные организационные структуры управления и их оптимальность: бюрократическая структура (функциональная и дивизиональная), адаптивные структуры (проектная, матричная, организация конгломератного типа)
38. Современные подходы в менеджменте.
39. Содержательные теории мотивации: теории потребностей по А. Маслоу, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга
40. Способы регулирования конфликтов
41. Стратегическое планирование.
42. Сущность и методы мотивации
43. Сущность и необходимость контроля. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный
44. Сущность и процесс осуществления коммуникации
45. Сущность и этапы стратегического планирования
46. Теория А. Маслоу и ее характеристика.
47. Требования, предъявляемые менеджеру.
48. Уровни управления.
49. Факторы, влияющие на процесс принятия решений
50. Факторы, влияющие на эффективность работы группы в организации
51. Формирование стратегических целей организации
52. Формы власти: экспертная, эталонная, законная
53. Формы влияния в организации
54. Характеристика линейно – функциональной структуры.

55. Характеристика линейной организационной структуры управления.
56. Характеристика основных стратегических альтернатив.
57. Характеристика основных элементов системы управления.
58. Характеристика среды косвенного воздействия.
59. Характеристика сфер, в которых организация устанавливает свои цели.
60. Характеристика функции – «Контроль».
61. Характеристика функции «планирование».
62. Характеристика функциональной организационной структуры управления.
63. Характеристики эффективного контроля
64. Цели, задачи и принципы менеджмента
65. Централизованные и децентрализованные организации
66. Школа научного управления и ее характеристика.
67. Эволюция управленческой мысли
68. Элементы стратегического выбора: миссия, цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы
69. Этапы процесса контроля: выработка стандартов и критериев оценки; сопоставление результатов со стандартами; принятие необходимых корректирующих действий

### Уровень сформированности компетенций определяется:

Результаты освоения компетенции	Уровень сформированности компетенций:			
	«недостаточный»	«пороговый»	«продвинутый»	«высокий»
<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения;</li> <li>- методы и принципы проектирования организационных структур, задачи и основные направления разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций, основы планирования и осуществления мероприятий, способы распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</li> </ul>	<p>Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы</p>	<p>Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p>Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>	<p>Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>
<p><b>Умеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность,</li> <li>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</li> </ul>				
<p><b>Владеет:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками принятия организационно-управленческих решений для</li> </ul>				

Результаты освоения компетенции	Уровень сформированности компетенций:			
	«недостаточный»	«пороговый»	«продвинутый»	«высокий»
достижения максимального результата в профессиональной деятельности, осознания социальной значимости принимаемых решений и несения за них ответственности, - навыками проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.				

### Шкала оценивания в зависимости от уровня сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций			
«недостаточный»	«пороговый»	«продвинутый»	«высокий»
Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка

## 12. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн.

В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей.

Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.

### 13. ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения