МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «СамГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ:
Проректор по учебной работе
_____ / О.В. Юсупова
"_____" _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль)	Государственное управление устойчивым развитием
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2024
Институт / факультет	Институт инженерно-экономического и гуманитарного образования
Выпускающая кафедра	кафедра "Национальная и мировая экономика"
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
Объем дисциплины, ч. / з.е.	216 / 6
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Экзамен

Самара 2024

Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) **38.03.04 Государственное и муниципальное управление**, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от № 1016 от 13.08.2020 и соответствующего учебного плана.

Разработчик РПД:

Доцент, кандидат экономических наук, доцент (должность, степень, ученое звание)	Д.А Акопян (ФИО)
Заведующий кафедрой	О.С. Чечина, доктор экономических наук, профессор (ФИО, степень, ученое звание)

СОГЛАСОВАНО:

Председатель методического совета факультета / института (или учебно-методической комиссии)	П.Г Лабзина, кандидат педагогических наук, доцент (ФИО, степень, ученое звание)
Руководитель образовательной программы	Е.А. Харитонова, кандидат экономических наук (ФИО, степень, ученое звание)
Заведующий выпускающей кафедрой	А.С. Зотова, кандидат экономических наук, доцент (ФИО, степень, ученое звание)

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 5
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 6
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий 6
4.1 Содержание лекционных занятий 7
4.2 Содержание лабораторных занятий 9
4.3 Содержание практических занятий 9
4.4. Содержание самостоятельной работы 10
5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю) 14
6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения 14
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем 15
8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 15
9. Методические материалы 16
10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) 17

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Универсальные компетенции			
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	Знать основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности
		УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей	Уметь обосновывать принятие экономических решений, использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей
		УК-10.3 Применяет экономические инструменты	Владеть навыками применения экономических инструментов
Разработка и реализация проектов	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность задач, обеспечивающих ее достижение	Владеть навыками критически оценивать информацию о предметной области принятия решений
			Знать основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений
			Уметь системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения

		УК-2.2 Выбирает наиболее эффективный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	Владеть навыками проведения многофакторного анализа элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
			Знать основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
			Уметь выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы: **обязательная часть**

Код компетенции	Предшествующие дисциплины	Параллельно осваиваемые дисциплины	Последующие дисциплины
УК-10	Учебная практика: проектная практика; Экономическая теория	Институциональная экономика; Учебная практика: проектная практика	Антикоррупционная политика государства; Бухгалтерский учет; Государственная и муниципальная служба; Доказательная политика; Маркетинг; Методы принятия управленческих решений; Моделирование социально-экономических процессов; Налоги и налогообложение; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Современные методы оценки персонала; Статистика; Управление человеческими ресурсами; Учебная практика: проектная практика; Экономика предприятия (организации)

УК-2	Учебная практика: проектная практика	Учебная практика: ознакомительная практика; Учебная практика: проектная практика	Государственная и муниципальная служба; Методы принятия управленческих решений; Основы государственного и муниципального управления; Основы делопроизводства; Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы; Практико-ориентированный проект; Принятие и исполнение государственных решений; Системы искусственного интеллекта; Социология и право; Теория организации; Учебная практика: ознакомительная практика; Учебная практика: проектная практика; Экономика предприятия (организации)

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

Вид учебной работы	Всего часов / часов в электронной форме	2 семестр часов / часов в электронной форме
Аудиторная контактная работа (всего), в том числе:	64	64
Лекции	32	32
Практические занятия	32	32
Внеаудиторная контактная работа, КСР	6	6
Самостоятельная работа (всего), в том числе:	110	110
выполнение кейс-заданий	36	36
подготовка к экзамену	36	36
составление конспектов	38	38
Контроль	36	36
Итого: час	216	216
Итого: з.е.	6	6

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

№ раздела	Наименование раздела дисциплины	Виды учебной нагрузки и их трудоемкость, часы				
		ЛЗ	ЛР	ПЗ	СРС	Всего часов
1	История управленческой мысли	12	0	12	36	60
2	Теория организации	12	0	12	36	60
3	Организационное поведение	8	0	8	38	54
	КСР	0	0	0	0	6
	Контроль	0	0	0	0	36
	Итого	32	0	32	110	216

4.1 Содержание лекционных занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема лекции	Содержание лекции (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
2 семестр				
1	История управленческой мысли	История управленческой мысли История управленческой мысли	Возникновение и развитие научного менеджмента в первой половине XX века.	2
2	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей.	2
3	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей	2
4	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Теория бюрократии М. Вебера.	2
5	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.	2
6	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Организационные структуры менеджмента и децентрализация. (1. Механистические структуры менеджмента (линейно-функциональные ОСМ, линейно-штабные ОСМ, дивизиональные ОСМ). 2. Органические (адаптивные) структуры менеджмента (проектные ОСМ, матричные ОСМ, бригадные ОСМ). 3.Изменения в ОСМ организаций на современном этапе. 4. Феномен синергизма в менеджменте. 5. Самоуправление, саморегулирование и менеджмент.)	2

7	Теория организации	Теория организации	1. Суть управленческой деятельности в организации. Основные принципы реализации подходов к управлению. Многогранность термина «организация». Многогранность термина «организация». Понятие «социальная организация». Классические модели организационных систем.	2
8	Теория организации	Теория организации	2. Современные научные подходы к управлению. Школа социальных систем. Системный подход к решению задач управления.	2
9	Теория организации	Теория организации	3. Роль целеполагания в менеджменте. Разработка миссии, целей и стратегии развития организации. Построение дерева целей.	2
10	Теория организации	Теория организации	4. Стратегический менеджмент. Понятие и виды развития стратегий организации.	2
11	Теория организации	Теория организации	5. Программно-целевое управление) Функции менеджмента (1. Планирование как функция менеджмента. Виды планов, стратегические и тактические планы в системе менеджмента. Содержание и задачи внутрифирменного планирования, особенности перспективного планирования. Элементы функции “планирование” и ресурсные ограничения.)	2
12	Теория организации	Теория организации	5. Программно-целевое управление) Функции менеджмента 3. Координация как функция менеджмента. 4. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.) 5.. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория равенства/справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, комплексная модель Портера-Лоулера, теория партисипативного управления)	2
13	Организационное поведение	Организационное поведение	Конфликтность в менеджменте.	2
14	Организационное поведение	Организационное поведение	1. Развитие представлений о конфликте и его роли в менеджменте	2
15	Организационное поведение	Организационное поведение	2. Процесс возникновения и развития конфликта	2
16	Организационное поведение	Организационное поведение	3. Переговоры – способ выхода из конфликтной ситуации	2
			Итого за семестр:	**32**
			Итого:	**32**

4.2 Содержание лабораторных занятий

Учебные занятия не реализуются.

4.3 Содержание практических занятий

№ занятия	Наименование раздела	Тема практического занятия	Содержание практического занятия (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	Количество часов / часов в электронной форме
2 семестр				
1	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Основные положения административной (классической) школы управления Анри Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера.	2
2	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Историко-экономические и теоретические предпосылки появления в Западной Европе системы научного менеджмента организаций	2
3	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Биография А. Файоля и его главный труд «Общее и промышленное управление». Разработка Файолем классической административной школы управления.	2
4	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Определение основных функций управления. 14 принципов научного управления.	2
5	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Последователи Файоля и их основные идеи: Дж. Муни, А Рейли, Л. Эрвик.	2
6	История управленческой мысли	История управленческой мысли	Теория бюрократии Макса Вебера.	2
7	Теория организации	Теория организации	Управление социально-экономическими системами - организациями Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людей, вид деятельности, упорядочение действия.	2
8	Теория организации	Теория организации	Организация как явление, как процесс управления и как действие. Социальная организации как объединение людей, созданное для достижения определенных целей.	2
9	Теория организации	Теория организации	Организация как система. Признаки системы; единство главной цели, целостность и взаимосвязь элементов структуры, относительная самостоятельность элементов, четко выраженное управление. Системные свойства организации.	2

10	Теория организации	Теория организации	Функции управления в социальных и экономических средах История состава и содержания функций управленческой деятельности. Характеристика функций управления.	2
11	Теория организации	Теория организации	Взаимодействие функций управления в процессах и объектах организации. Особая роль функции «координации» в управлении. Организационные структуры менеджмента. Иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей.	2
12	Теория организации	Теория организации	Механистические и адаптивные ОСМ. Типы структур управления ОСМ: линейная, линейно-функциональная, штабная, матричная, программно-целевая. продуктовая, проектная, функционально-объектная, дивизиональная. Преимущества и недостатки иерархических структур управления. Особенности гибких (органических) ОСМ. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления. Инжиниринг и реинжиниринг ОСМ.	2
13	Организационное поведение	Организационное поведение	Группы как элемент социальной среды. Первичные вторичные группы. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.	2
14	Организационное поведение	Организационное поведение	Лидерство в группе. Понятие коллектива в современной социальной психологии. Влияние уровня развития группы на эффективность ее деятельности.	2
15	Организационное поведение	Организационное поведение	Групповая динамика в организации. Формирование группового поведения в организации.	2
16	Организационное поведение	Организационное поведение	Потребности в групповом объединении. Типы групп. Структура групп.	2
			Итого за семестр:	**32**
			Итого:	**32**

4.4. Содержание самостоятельной работы

Наименование раздела	**Вид самостоятельной работы**	**Содержание самостоятельной работы** (перечень дидактических единиц: рассматриваемых подтем, вопросов)	**Количество часов**
2 семестр			

История управленческой мысли	Подготовка к практическому занятию	Подготовка включает доработку и дополнение конспектов лекций с помощью учебника. Природа социально-экономического управления и исторические тенденции его развития. Менеджмент как вид человеческой деятельности и как наука. Предмет, метод и место истории менеджмента среди других экономических и управленческих наук. Задачи и функции истории менеджмента, методологические подходы к ее периодизации. Появление первых общественных управленцев –вождей родов и племен. Основные управленческие концепции и взгляды древнего мира. Основные управленческие концепции и взгляды западноевропейского средневековья. Развитие управленческих концепций и взглядов в новое и новейшее время. Управленческие революции в истории менеджмента. Промышленный переворот в Западной Европе и формирование парадигмы донаучного промышленного менеджмента. Основные положения организационно-технической теории Ф. Тейлора и его последователей. Основные положения административной (классической) школы управления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей. Развитие научного менеджмента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века. Эмпирическая и поведенческая школы современного менеджмента. Школы ситуационного подхода и системного подхода в современном научном менеджменте. Возникновение и развитие в науч-ном менеджменте школы социальных систем. Исторические особенности российской модели социально-экономического управления.	36

Теория организации	Подготовка к практическому занятию	Подготовка включает доработку и дополнение конспектов лекций с помощью учебника. Историческое развитие организационной науки. Классические модели организационных систем. Теория научного управления. Концепции управления, основанные на различных моделях организации. Школа социальных систем. Системный подход к решению задач управления. Методологические основы исследования деятельности организаций. Понятие «социальная организация». Причины создания организаций. Проблемы мотивации при создании организаций. Мотивы, побуждающие людей объединяться в организации. Организация, как наиболее эффективное средство взаимодействия социальных групп. Определение типа мотивации личности. Система мероприятий социального, психологического и экономического характера, способствующих мотивации персонала. Организация как система. Процесс управления организацией. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия. Задачи управления организацией по А. Файолю. Задачи управления современной организацией. Проблемы управления современной организацией. Основные задачи звена управления в условиях рыночной экономики. Система управленческих функций. Социально-психологическое управление. Принципы побуждения персонала к производительному труду. Роль профессиональной подготовки. Причины возникновения конфликтов и правила их предотвращения. Принципы самоуправления. Структурирование управления организационными системами. Определение порядка взаимодействия элементов организационной системы (ОС). Иерархия - основной принцип построения ОС. Иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей. Типы структур управления ОС: линейная, линейно-функциональная, штабная, матричная, программно-целевая. продуктовая, проектная, функционально-объектная, дивизиональная. Преимущества и недостатки иерархических структур управления. Гибкие структуры управления. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления.	36

Организационное поведение	Подготовка к практическому занятию	Подготовка включает доработку и дополнение конспектов лекций с помощью учебника. Становление организационного поведения как научной дисциплины: история и основные этапы развития. Классический этап. Хоторнские эксперименты. Гуманистический этап. Культурологический этап. Основные теоретические подходы к исследованиям поведения человека в профессиональной среде: школа научного управления Ф. Тейлора и Ф. Гилберга, административная школа М. Вебера и А. Файоля, пове-денческий подход Р. Лайкера, Д. Мак-Грегора, Ф. Герцберга и др. Современная смена традиционных парадигм организационного поведения. Психоаналитические представления о поведении. Гештальтпсихологические представления о поведении. Бихевиористские представления о поведении. Когнитивистское понимание поведения. Социальные установки и поведение. Гуманистическая психология и поведение. Экономическо-психологический подход к поведению. Понятие и составляющие власти. Составляющие процесса наделения властью. Три режима власти и подчинения. Виды власти в организации. Источники формальной и неформальной власти. Источники власти функциональных направлений и подразделений. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя. Контролирующее поведение руководителя. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Лидер и менеджер. Лидер, власть и психология личности. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений. Теория стилей управленческого решения В. Врума. Правила защиты качества решения. Правила увеличения уровня принятия решения подчиненными. Стили руководства и организационное поведение. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.	38
		Итого за семестр:	**110**
		Итого:	**110**

5. Перечень учебной литературы и учебно-методического обеспечения по дисциплине (модулю)

№ п/п	Библиографическое описание	**Ресурс НТБ СамГТУ** (ЭБС СамГТУ, IPRbooks и т.д.)
Основная литература		
1	Ермолина, Л.В. Теория менеджмента : практикум / Л. В. Ермолина, О. С. Чечина; Самар.гос.техн.ун-т, Управление и системный анализ теплоэнергетических и социотехнических комплексов .- 2-е изд., испр. и доп..- Самара, 2019.- 188 с..- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||elib||3658	Электронный ресурс
2	Теория менеджмента; Дашков и К, 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||85575	Электронный ресурс
3	Теория менеджмента; Дашков и К, 2019.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||85612	Электронный ресурс
Дополнительная литература		
4	Теория менеджмента. История управленческой мысли. Теория организации; МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2018.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||76393	Электронный ресурс
5	Теория менеджмента; Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.- Режим доступа: https://elib.samgtu.ru/getinfo?uid=els_samgtu||iprbooks||17048	Электронный ресурс
Учебно-методическое обеспечение		
6	Ермолина, Л.В. Теория менеджмента : Практикум / Л. В. Ермолина, Т. С. Красулина, О. С. Чечина; Самар.гос.техн.ун-т.- Самара, 2015.- 190 с.	Электронный ресурс

Доступ обучающихся к ЭР НТБ СамГТУ (elib.samgtu.ru) осуществляется посредством электронной информационной образовательной среды университета и сайта НТБ СамГТУ по логину и паролю.

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

При проведении лекционных занятий используется мультимедийное оборудование.

Организовано взаимодействие обучающегося и преподавателя с использованием электронной ин-формационной образовательной среды университета.

№ п/п	Наименование	Производитель	Способ распространения
1	Microsoft Excel	Microsoft (Зарубежный)	Лицензионное
2	Microsoft Windows 7 Professional операционная система	зарубежный (Зарубежный)	Лицензионное
3	Adobe Reader	Adobe Systems Incorporated (Зарубежный)	Свободно распространяемое
4	Антивирус Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky lab. (Отечественный)	Лицензионное

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование	Краткое описание	Режим доступа
1	AUP.Ru - Электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга	http://www.aup.ru/	Ресурсы открытого доступа
2	Scopus - база данных рефератов и цитирования	http://www.scopus.com/	Зарубежные базы данных ограниченного доступа
3	Электронная библиотека изданий СамГТУ	http://irbis.samgtu.local/cgi-bin/irbis64r_01/cgiirbis_64.exe	Российские базы данных ограниченного доступа

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Лекционные занятия

8.1 Лекционные занятия:

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук), программное обеспечение: MS Excel, MS Word)
- аудитория, оснащенная учебной мебелью: столы, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя

Практические занятия

8.2 Практические занятия:

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук), программное обеспечение: MS Excel, MS Word)
- аудитория, оснащенная учебной мебелью: столы, стулья для обучающихся; стол, стул для преподавателя

Лабораторные занятия

null

Самостоятельная работа

8.4 Самостоятельная работа:

компьютерный класс, оснащенный компьютерами с доступом и Интернет и обеспечивающие доступ в электронно-информационную образовательную среду СамГТУ;

- презентационная техника (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентационные материалы);
- пакеты ПО общего назначения (MS Excel, MS Word)
- материально-техническое обеспечение НТБ СамГТУ

9. Методические материалы

Методические рекомендации при работе на лекции

До лекции студент должен просмотреть учебно-методическую и научную литературу по теме лекции с тем, чтобы иметь представление о проблемах, которые будут разбираться в лекции.

Перед началом лекции обучающимся сообщается тема лекции, план, вопросы, подлежащие рассмотрению, доводятся основные литературные источники. Весь учебный материал, сообщаемый преподавателем, должен не просто прослушиваться. Он должен быть активно воспринят, т.е. услышан, осмыслен, понят, зафиксирован на бумаге и закреплен в памяти. Приступая к слушанию нового учебного материала, полезно мысленно установить его связь с ранее изученным. Следя за техникой чтения лекции (акцент на существенном, повышение тона, изменение ритма, пауза и т.п.), необходимо вслед за преподавателем уметь выделять основные категории, законы и определять их содержание, проблемы, предполагать их возможные решения, доказательства и выводы. Осуществляя такую работу, можно значительно облегчить себе понимание учебного материала, его конспектирование и дальнейшее изучение.

Конспектирование лекции позволяет обработать, систематизировать и лучше сохранить полученную информацию с тем, чтобы в будущем можно было восстановить в памяти основные, содержательные моменты. Типичная ошибка, совершаемая обучающимся, дословное конспектирование речи преподавателя. Как правило, при записи «слово в слово» не остается времени на обдумывание, анализ и синтез информации. Отбирая нужную информацию, главные мысли, проблемы, решения и выводы, необходимо сокращать текст, строить его таким образом, чтобы потом можно было легко в нем разобраться. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых можно будет делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. С окончанием лекции работа над конспектом не может считаться завершенной. Нужно еще восстановить отдельные места, проверить, все ли понятно, уточнить что-то на консультации и т.п. с тем, чтобы конспект мог быть использован в процессе подготовки к практическим занятиям, зачету, экзамену. Конспект лекции – незаменимый учебный документ, необходимый для самостоятельной работы.

Методические рекомендации при подготовке и работе на практическом занятии

Практические занятия по дисциплине проводятся в целях выработки практических умений и приобретения навыков в решении профессиональных задач.

Рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. ознакомление с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы;
2. проработка конспекта лекции;
3. чтение рекомендованной литературы;
4. подготовка ответов на вопросы плана практического занятия;
5. выполнение тестовых заданий, задач и др.

Подготовка обучающегося к практическому занятию производится по вопросам, разработанным для каждой темы практических занятий и (или) лекций. В процессе подготовки к практическим занятиям, необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы.

Работа студентов во время практического занятия осуществляется на основе заданий, которые выдаются обучающимся в начале или во время занятия. На практических занятиях приветствуется активное участие в обсуждении конкретных ситуаций, способность на основе полученных знаний находить наиболее эффективные решения поставленных проблем, уметь находить полезный дополнительный материал по тематике занятий. Обучающимся необходимо обращать внимание на основные понятия, алгоритмы, определять практическую значимость рассматриваемых вопросов. На практических занятиях обучающиеся должны уметь выполнить расчет по заданным параметрам или выработать определенные решения по обозначенной проблеме. Задания могут быть групповые и

индивидуальные. В зависимости от сложности предлагаемых заданий, целей занятия, общей подготовки обучающихся преподаватель может подсказать обучающимся алгоритм решения или первое действие, или указать общее направление рассуждений. Полученные результаты обсуждаются с позиций их адекватности или эффективности в рассмотренной ситуации.

Методические рекомендации по выполнению самостоятельной работы

Организация самостоятельной работы обучающихся ориентируется на активные методы овладения знаниями, развитие творческих способностей, переход от поточного к индивидуализированному обучению с учетом потребностей и возможностей обучающегося.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Самостоятельная работа реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий;
- на лекциях, практических занятиях;
- в контакте с преподавателем вне рамок расписания;
- на консультациях по учебным вопросам, в ходе творческих контактов, при ликвидации задолженностей, при выполнении индивидуальных заданий и т.д.;
- в библиотеке, дома, на кафедре при выполнении обучающимся учебных и практических задач.

Эффективным средством осуществления обучающимся самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем.

10. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств представлен в приложении № 1.

Приложение 1 к рабочей программе дисциплины
Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Фонд оценочных средств
по дисциплине
Б1.О.03.03 «Теория и история менеджмента»

Код и направление подготовки (специальность)	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль)	Государственное управление устойчивым развитием
Квалификация	Бакалавр
Форма обучения	Очная
Год начала подготовки	2024
Институт / факультет	Институт инженерно-экономического и гуманитарного образования
Выпускающая кафедра	кафедра "Национальная и мировая экономика"
Кафедра-разработчик	кафедра "Экономика промышленности и производственный менеджмент"
Объем дисциплины, ч. / з.е.	216 / 6
Форма контроля (промежуточная аттестация)	Экзамен

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

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (знать, уметь, владеть, соотнесенные с индикаторами достижения компетенции)
Универсальные компетенции			
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	Знать основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности
		УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей	Уметь обосновывать принятие экономических решений, использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей
		УК-10.3 Применяет экономические инструменты	Владеть навыками применения экономических инструментов
Разработка и реализация проектов	УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность задач, обеспечивающих ее достижение	Владеть навыками критически оценивать информацию о предметной области принятия решений
			Знать основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений
			Уметь системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения

		УК-2.2 Выбирает наиболее эффективный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	Владеть навыками проведения многофакторного анализа элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
			Знать основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
			Уметь выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Код индикатора достижения компетенции	Результаты обучения	Оценочные средства	Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
История управленческой мысли				
УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	**Знать** основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей	**Уметь** обосновывать принятие экономических решений, использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
УК-10.3 Применяет экономические инструменты	**Владеть** навыками применения экономических инструментов	Вопросы к экзамену	Нет	Да
УК-2.1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность задач, обеспечивающих ее достижение	**Уметь** системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет

	Владеть навыками критически оценивать информацию о предметной области принятия решений	Вопросы к экзамену	Нет	Да
	Знать основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
УК-2.2 Выбирает наиболее эффективный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	**Знать** основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
	Владеть навыками проведения многофакторного анализа элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений	Вопросы к экзамену	Нет	Да
	Уметь выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
Теория организации				
УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	**Знать** основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей	**Уметь** обосновывать принятие экономических решений, использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
УК-10.3 Применяет экономические инструменты	**Владеть** навыками применения экономических инструментов	Вопросы к экзамену	Нет	Да
УК-2.1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность задач, обеспечивающих ее достижение	**Владеть** навыками критически оценивать информацию о предметной области принятия решений	Вопросы к экзамену	Да	Нет
	Уметь системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Нет	Да

	Знать основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Нет	Да
УК-2.2 Выбирает наиболее эффективный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	**Знать** основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
	Уметь выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
	Владеть навыками проведения многофакторного анализа элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений	Вопросы к экзамену	Нет	Да
Организационное поведение				
УК-10.1 Знает основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	**Знать** основные документы, регламентирующие экономическую деятельность; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
УК-10.2 Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей	**Уметь** обосновывать принятие экономических решений, использовать методы экономического планирования для достижения поставленных целей	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
УК-10.3 Применяет экономические инструменты	**Владеть** навыками применения экономических инструментов	Вопросы к экзамену	Нет	Да
УК-2.1 Формулирует в рамках поставленной цели проекта совокупность задач, обеспечивающих ее достижение	**Уметь** системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
	Знать основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
	Владеть навыками критически оценивать информацию о предметной области принятия решений	Вопросы к экзамену	Нет	Да

УК-2.2 Выбирает наиболее эффективный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	**Знать** основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет
	Владеть навыками проведения многофакторного анализа элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений	Вопросы к экзамену	Нет	Да
	Уметь выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Составление конспектов, выполнение кейс-заданий	Да	Нет

Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знанийˇ, умений ˇ, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенцийˇ в процессе освоения образовательнойˇ программы.

Перечень подлежащих оценке результатов обучения (показателей проявления компетенций: владений, умений, знаний) при использовании предусмотренных рабочей программой дисциплины оценочных средств представлены в табл. 2.

3.1. Перечень вопросов для промежуточнойˇ аттестации (экзамен)

1.Общие понятия о системах. Их классификация и свойства.

2.Организация: определение, типология и классификация.
3.Виды социальных систем, их особенности.

4.Организационно-правовые формы хозяйственных организаций.

5.Отличия форм собственности хозяйственных организаций.

6.Система управления организацией: состав, структура и особенности.

7.Всеобщий менеджмент качества

8.Целеполагание в менеджменте. Значение миссии и цели в управлении, дерево целей в организации.

9.Коммуникации в организации. Их роль и типология.

10.Самоуправление в организации: основные виды и элементы.

11.Возможные схемы коммуникаций при самоорганизации. Их анализ.

12.Общее и особенное законов организации и законов для организации.

13. Закон синергии: формулировка и принцип действия. Механизмы использования закона синергии и признаки ее достижения в коллективе.

14.Закон самосохранения. Варианты его реализации. Характеристика стратегий организации бизнеса в рамках закона самосохранения. Страхование организации как элемент стабилизации уровня самосохранения.

15.Закон и принципы развития. Суть и этапы развития организации.

16.Понятие управленческой информации. Организация ее безопасности. Основные характеристики информации. Суть закона информированности-упорядоченности.

17.Закон единства анализа и синтеза, его следствия и принципы выполнения. Механизм действия закона композиции и пропорциональности.

18.Понятие о статической и динамической организации. Принципы приоритета в статической и динамической организации. Механизм использования принципов соответствия.

19.Основные этапы, процедуры и операции в составе процесса организации.

20.Раскройте суть составляющих результативности рационализации.

21.Порядок создания и регистрации организации.

22.Основы проектирования организационных систем.

23.Эффективность менеджмента организации. Инструментарий повышения эффективности менеджмента.

24.Всеобщий менеджмент качества

25.Документы, необходимые для регистрации организации. Структура и содержание уставных документов.

26.Организационная культура. Определение. Ее роль в компании. Основные пути формирования организационной культуры.

27.Субъекты и объекты организаторской деятельности и их взаимоотношения.

28.Субъекты государственного управления и их организаторская деятельность.

29.Основные социальные элементы общества. Социальные организации, причины их создания и развития. Основные задачи управления социальной организацией.

30.Классификация организаций по всевозможным критериям, виды и типы организаций.

31. Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией.
32. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы воздействия, виды анализа.
33.Классический этап становления организационного поведения как научной дисциплины. Хоторнские эксперименты. Гуманистический этап становления организационного поведения как научной дисциплины.
34.Основные отличия исследований организационно-психологического климата от изучения организационной культуры.
35.Основные функции организационной культуры. Схема иерархии уровней организационной культуры.
36. Основные этапы развития теории организационного поведения как этапы ведущей составной части организационной культуры.
37.Концепции ведущих американских психологов и культуроведов в области организационного поведения. (Э. Шейна, Ф. Р. Клукхона, Ф. Л. Стродбена).

38. Основные этапы становления отечественной психологической школы организационного поведения и психологии управления.
39. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.

40. Общение как коммуникативная деятельность. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика. Основные характеристики общения личности в организации. Содержание, функции, стороны, манера, стиль общения в организации.
41. Психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в

организации. Структура межличностного взаимодействия и типы межличностного взаимодействия.

42.Психологические барьеры, возникающие в общении, их характеристика. Физические, социально-ролевые, информационно-познавательные барьеры, возникающие в общении. Идеологические, социально-психологические, организационно-психологические, психосоциальные барьеры, возникающие в общении.

43. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Характеристика основных моделей общения сотрудников организации.
44. Психологическая модель общения как система психотехники.
45. Современная смена традиционных парадигм организационного поведения.
46. Психоаналитические представления о поведении. Гештальт-психологические представления о поведении.
47. Бихевиористские представления о поведении. Когнитивистское понимание поведения. Экономическо-психологический подход к поведению.
48. Основные характеристики личностных черт. Персональные диспозиции. Соотношение черт, аттитюдов и привычек. Теории отдельных личностных черт: локуса контроля, уровней самооценки, поведения типа А и В, мотивации достижений, консерватизма, самомониторинга.
49. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений.
50. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.
51. Взаимосвязь организационного поведения, организационных изменений и организационного развитие. Организационное развитие как процесс 2 взаимосвязанных количественных и качественных преобразований в управляемой общественной системе.
52.Понятие и виды организационных изменений. Управление изменениями в организации.

53. Ключевые точки управления поведением и развитием организации.
54. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям компании.
55. Понятие и виды конфликтов. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами и персоналом организации. Причины организационного конфликта и его этапы. Способы разрешения социально-психологических конфликтов как средство управления взаимоотношениями в организации.

56.Внутренняя интеграция как функция организации. Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделений.

57.Власть и статус. Награждение и наказание. Конгруэнтность организационной структуры. Организационная патология.

58. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений.
59. Стратегическое планирование выживания и адаптации организации к внешней среде.

3.2. Перечень вопросов для устного опроса Практические занятия No 1. Введение в историю менеджмента. Управленческие революции в истории развитиĭ социально-экономического управления.

1. Введение в историю менеджмента.
2. Появление первых общественных управленцев – старейшин и вождеĭ родов и племен.

3. Основные управленческие концепции и взгляды древнего мира.
4. Основные управленческие концепции и взгляды западноевропеĭского средневековья.
5. Развитие управленческих концепциĭ и взглядов в новое и новеĭшее время.
6. Управленческие революции в истории менеджмента.

Практические занятия No 2. Промышленныĭ переворот, возникновение и развитие донаучного индустриального менеджмента.

1. Промышленныĭ переворот в Западноĭ Европе и формирование парадигмы донаучного промышленного менеджмента.
2. Возникновение фабрично-заводскоĭ формы организации производства.
3. Внедрение патерналистского стиля руководства на англиĭских фабриках.
4. Особенности промышленного развития США в последнеĭ трети XIX – начале XX веков.
5. Внедрение положениĭ «фордизма» в американскую практику промышленного управления.

Практическое занятие No 3. Основные положения организационно-техническоиˇ теории Ф. Теиˇлора и его последователеиˇ.

1. Появление в США первых научных трудов Ф. Теиĭлора по менеджменту.
2. Биография Фредерика Уинслоу Теиĭлора, основные труды.
3. Вклад Теиĭлора в становление научного менеджмента.
4. Последователи Теиĭлора и их основные идеи: К. Барт, Х. Хатауэиĭ, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Ганнт, Х. Эмерсон, М. Кук, У. Кларк.

Практическое занятие No 4. Основные положения административноиˇ (классическоиˇ) школы управления Анри Фаиˇоля и его последователеиˇ. Теория бюрократии М. Вебера.

1. Историко-экономические и теоретические предпосылки появления в Западноĭ Европе системы научного менеджмента организациĭ.
2. Биография А. Фаиĭоля и его главныĭ труд «Общее и промышленное управление».
3. Разработка Фаиĭолем классическоĭ административноĭ школы управления.
4. Определение основных функциĭ управления.
5. 14 принципов научного управления.
6. Последователи Фаиĭоля и их основные идеи: Дж. Муни, А Реиĭли, Л. Эрвик.
7. Теория бюрократии Макса Вебера.

Практическое занятие No 5. Основные положения социально-психологическоиˇ (человеческих отношенииˇ) школы менеджмента Э. Мэиˇо и его последователеиˇ.

1. Предпосылки появления в США школы человеческих отношениĭ и поведенческих наук.
2. Школа промышленных психологов Г. Мюнстерберга и его работа «Психология и промышленная эффективность».
3. Социально-психологические исследования М. Фоллетт, труд «Новое государство».
4. Хоторнские эксперименты Мэиĭо и Ретлисбергера.
5. Формирование бихевиористскоиˇ (поведенческоиˇ) школы научного управления.

Практическое занятие No 6. Развитие научного менеджмента в условиях научно- техническоиˇ революции во второиˇ половине XX века.

1. Теоретико-методологические основы эмпирическоĭ школы менеджмента.
2. Концепция эмпирического менеджмента П. Друкера, концепция У. Ньюмена.
3. Теоретико-методологические основы бихевиористскоĭ школы менеджмента.
4. Атрибутивная теория мотивации Ф.Хеиĭдера.

5. Теория «локуса контроля» и шкала Д. Роттера.
6. Школы ситуационного подхода и системного подхода в современном научном менеджменте. 7. Возникновение в научном менеджменте школы социальных систем.

Практическое занятие No7. Исторические особенности возникновения и развития россиĭскоиĭ модели социально-экономического управления.

1. Возникновение и развитие в России научного менеджмента.

2. Развитие науки управления в России в условиях «новоиĭ экономическоиĭ политики».
3. Развитие теории и практики директивного планирования.
4. Теории оптимального планирования народного хозяйства (Канторович Л. В., Лурье Л.А., Новожилов В.В., Немчинов В.С.)
5. Развитие науки управления в России в период развертывания научно-техническоиĭ революции. 6. Развитие в России теории управления общественным производством и формирование российскоиĭ модели современного менеджмента.
7. Экономические реформы конца XX века и переход практики промышленного управления в России к научному менеджменту.

Практическое занятие No 8. Характеристика россиĭского менталитета.

1. Менталитет как форма проявления социально-психологическоиĭ программы человека.
2. Основные черты российского менталитета.
3. Сравнение зарубежных и российского менталитетов.
4. Достоинства и недостатки российского менталитета.

Практическое занятие No 9. Закономерности управления различными системами.

1. Основные понятия «системы».
2. Взаимодействие экономики и менеджмента.
3. Основные виды экономических систем.
4. Показатели функционирования экономических систем.
5. Структура жизненного цикла экономическоиĭ системы.

Практическое занятие No 10. Управление социально-экономическими системами - организациями

1. Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людеиĭ, вид деятельности, упорядочение действия.
2. Организация как явление, как процесс управления и как действие.
3. Социальная организации как объединение людеиĭ, созданное для достижения определенных целеиĭ.
4. Организация как система. Признаки системы; единство главноиĭ цели, целостность и взаимосвязь элементов структуры, относительная самостоятельность элементов, четко выраженное управление.
5. Системные свойства организации.

Практическое занятие No 11. Организационные начала менеджмента.

1. Внешняя и внутренняя среды организации. Структура внешнего окружения организации. Основные факторы внешнеиĭ среды. Элементы внешнеиĭ среды прямого и косвенного влияния.
2. Внутренняя среда организации. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия.
3 Определение порядка взаимодействия элементов организационноиĭ системы (ОС).
4. Иерархия - основноиĭ принцип построения ОС. Уровни управления в организации.
5. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.

Практическое занятие No 12. Организационные структуры менеджмента.

1. Иерархия властных полномочиĭ, иерархия функциĭ, иерархия функциональных обязанностеиĭ.
2. Механистические и адаптивные ОСМ.
3. Типы структур управления ОСМ: линеиĭная, линеиĭно-функциональная, штабная, матричная, программно-целевая. продуктовая, проектная, функционально-объектная, дивизиональная.
4. Преимущества и недостатки иерархических структур управления.
5. Особенности гибких (органических) ОСМ. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления.

6. Инжиниринг и реинжиниринг ОСМ.

Практическое занятие No 13. Функции управления в социальных и экономических средах

1. История состава и содержания функций управленческой деятельности.
2. Характеристика функций управления.
3. Взаимодействие функций управления в процессах и объектах организации.

4. Особая роль функции «координации» в управлении.

Практическое занятие No 14. Основополагающие законы и принципы организации

1. Законы синергии, самосохранения, развития деловых организаций..
2. Законы второго уровня: Закон композиции и пропорциональности, Закон информированности и упорядоченности Закон единства анализа и синтеза.

3. Специфические законы социальной организации: единство системы управления, соотносительность управляющей и управляемой систем, пропорциональность производства и управления.
4. Организационные методы управления. Принципы повышения эффективности управления организациями.
5. Принципы действия статических организаций (статика, стагнация, синхронизация и др.).
6. Принципы действия динамических организаций (динамика, реактивность, адаптация и др.). 7. Принципы рационализации (рационализация, усовершенствование, устойчивость)

Практическое занятие No 15. Государство и организация. Классификация организации. 1. Организация и государственная система. Законодательное и нормативно - ориентирующее регулирование предпринимательских отношений
2. Формы коммерческих организаций: малое и среднее предпринимательство.
3. Виды и типы хозяйственных организаций. Классификация организаций по функциональному и целевому назначению.
4.Категории организаций: правительственные и неправительственные, коммерческие и некоммерческие, бюджетные и внебюджетные, общественные и хозяйственные, формальные и неформальные.
5. Деловые, общественные и ассоциативные организации.

Практическое занятие No 16. Разработка управленческих решений.

1. Значение управленческих решений в организационной деятельности.
2. Модель принятия управленческих решений в организации.
3. Характеристика основных этапов принятия решений в управленческой деятельности.
4.Построение дерева управленческих решений.

Практическое занятие No 17. Показатели эффективности менеджмента.

1. Понятие “эффективность менеджмента”. Критерии эффективного менеджмента. Показатели эффективности. Результативность организации. Производительность предприятия.
2. Инструментарий повышения эффективности менеджмента.
3. Всеобщее управление качеством (TQM) в организации.

Практическое занятие No 18. Проектирование организационных систем.

1. Научно-обоснованное формирование организационных структур управления.
2. Основные этапы процесса проектирования.
Последовательность перехода от цели организации к организационной структуре управления.
3. Влияние внешней среды на прогноз развития организации. Разработка гипотезы. Выбор стратегии.
4. Процедуры моделирования. Экономический анализ возможных вариантов развития.
5. Оптимизация решения. Алгоритм проектирования организационной системы.
6. Проектирование и методы корректировки. Практическая реализация метода оценки эффективности сформированной организационной системы. Базовый набор моделей. Усредненные оценки показателей эффективности. Обобщенный показатель качества. Экспертные

системы. Проблема окупаемости затрат на корректировку существующей структуры или разработку нового проекта.

Практическое занятие No 19. Управленческие процессы в организации.

1. Понятие управленческого процесса в организации.
2. Характеристика основных процессов в управлении организацией.
3. Взаимодействие процессов между собой, управленческие подпроцессы и задачи, взаимодействие управленческих задач в рамках одного подпроцесса.

Практическое занятие No 20. Групповая динамика в организации.

1. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Типы групп. Структура групп. Группы как элемент социальной среды. Первичные вторичные группы.

2. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.
3. Лидерство в группе. Понятие коллектива в современной социальной психологии. Влияние уровня развития группы на эффективность ее деятельности.

4. Управление неформальной организацией и повышение эффективности работы группы.

Практическое занятие No 21. Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации.

1. Характеристики общения личности в организации (составляющие процесса коммуникативной деятельности; вербальное и невербальное обучение и их характеристика; содержание, функции, стороны, манера, стиль общения в организации; психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в организации; структура межличностного взаимодействия)
2. Разграничение социальных воздействий в организации. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Психологические барьеры, возникающие в общении, их характеристика. Другие группы барьеров: физические, социально-ролевые, информационно-познавательные, идеологические, социально-психологические, организационно-психологические, психосоциальные.
3. Психологические приемы управленческого воздействия руководителя на человека в организации. Общий психологический механизм аттракции. Психологические правила формирования устных распоряжений. Психотехнологии установления межличностных отношений с персоналом организации (основы трансактного анализа Э. Берна).

Практическое занятие No 22. Роль власти и лидерства в регулировании организационного поведения общественной системы.

1. Понятие и составляющие власти. Три режима власти и подчинения. Виды власти в организации. Источники формальной и неформальной власти. Источники власти функциональных направлений и подразделений.
2. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя. Контролирующее поведение руководителя.
3. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Лидер и менеджер. Лидер, власть и психология личности. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений. Теория стилей управленческого решения В. Врума.
4. Правила защиты качества решения. Правила увеличения уровня принятия решения подчиненными. Стили руководства и организационное поведение. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.

Практическое занятие No 23. Влияние организационных изменений на развитие организации.

1. Взаимосвязь организационного поведения, организационных изменений и организационного развития.
2. Организационное развитие как процесс взаимосвязанных количественных и качественных преобразований в управляемой общественной системе.
3. Понятие и виды организационных изменений. Управление изменениями в организации.

4. Дивиантность организационного поведения. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям компании.
5. Ключевые точки управления поведением и развитием организации.

Практическое занятие No 24. Конфликты в организации и управление поведением сотрудников в условиях конфликтноиˇ ситуации.

1. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами в организации (понятие и виды конфликтов, ролевые конфликты, психология природы конфликта и технология конфликтных отношенийˇ, источники социально-психологических конфликтов в организации, причины организационного конфликта и его этапы, сущность и анатомия социально-психологического конфликта, анализ конфликтноиˇ ситуации как основа управления социально-психологическим конфликтом).
2. Способы и методы разрешения социально-психологических конфликтов в организации(стратегии разрешения конфликтов, психологическая характеристика основных стилеиˇ разрешения конфликтов и правила их применения, преодоление социально-психологических конфликтов путем улучшения общения, управление конфликтом на личном, групповом и организационном уровнях, переговоры как способ разрешения конфликтов).

Практическое занятие No 25. Выживание и адаптация организации во внешнеиˇ среде и ее¨ внутренняя интеграция.

1. Функции организации: выживание и адаптация к внешнеиˇ среде и внутренняя интеграция. 2. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений..
3. Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделенийˇ.

Практическое занятие No 26-27. Современные концепции организационного поведения ведущих зарубежных психологов и культуроведов.

1. Социологическиˇ и культурологическиˇ подходы к организационному поведению. Исследования социально-психологического климата и организационноиˇ культуры в сфере анализа организационного поведения.
2. Основные отличия исследованиˇ организационно-психологического климата от изучения организационноиˇ культуры.
3. Основные функции организационноиˇ культуры. Схема иерархии уровнеиˇ организационноиˇ культуры. Основные этапы развития теории организационного поведения как этапы ведущеиˇ составноиˇ части организационноиˇ культуры.
4. Концепции ведущих американских психологов и культуроведов в области организационного поведения (Э. Шеин, Ф. Р. Клукхон, Ф. Л. Стродбен). Внешние проявления организационноиˇ культуры.

3.3. Кеиˇс-задания

Ознакомьтесь с ситуациями, приведенными ниже. Дайте обоснование каждоиˇ из ситуации. Задание: принять аргументированное управленческое решение и ответить на предложенные вопросы.

Кеиˇс No1
«Неработающая нематериальная мотивация»

ОАО «Н...» – крупныиˇ холдинг. У сотрудников есть социальныиˇ пакет (абонементы в фитнес-клуб, медицинская страховка). Для них проводятся корпоративные праздники, созданы хорошие условия труда. Работники получают достоиˇную зарплату. Однако люди постоянно увольняются. Почему так происходит? Что следует предпринять, чтобы снизить текучесть персонала? Решение

Хорошиˇ социальныиˇ пакет и достоиˇная зарплата – далеко не все, что поможет компании стимулировать сотрудников. Необходима уникальная система нематериальноиˇ мотивации,

являющаяся ее конкурентным преимуществом на рынке труда. Чтобы понять, из каких элементов она должна состоять, лучше проанализировать разные способы нематериальной мотивации и остановить выбор на тех из них, которые отвечают поставленным целям.

Например, если нужно стимулировать сотрудников на выполнение и перевыполнение плана, проявление инициативы, помогут:
соревнования, конкурсы между подразделениями;
создание рабочих групп для реализации новых проектов;

налаживание эффективной обратной связи;
обучение в виде деловых игр, решение практических кейсов;
привлечение персонала к наставничеству;
гибкий рабочий график;
поощрительная командировка в другой город;
упоминание имени лучшего сотрудника на продукте или услуге компании и др.
Если стоит задача привлечь в компанию квалифицированных специалистов и удержать ключевых сотрудников, традиционным средством является социальный пакет. Его составляющие не должны быть одинаковыми для всех. Лучший вариант – это «кафетерий», когда сотрудники могут сформировать свой соцпакет самостоятельно из предложенного набора.
Кроме того, важно наладить систему премирования. Анализируйте обзоры зарплат и социальных пакетов в отрасли (составляются консалтинговыми фирмами, кадровыми агентствами). Это даст информацию о месте компании в ряду ее конкурентов. Позволит правильно оценить причины, по которым сотрудники уходят из компании, и далее работать над созданием эффективной системы мотивации, включающей материальную и нематериальную составляющие.

Кейс No 2
«Оплата временной работы»

Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е. штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.
Задание
Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Указания: при анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, в соответствии с законодательством в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Кейс No 3 «Возрождение «Вимм-Билль-Данна»

Компания «Вимм-билль-данн» (ВБД) стала первым российским производителем соков (в современном понимании), а впоследствии лидером рынка молока.
ВБД – первое и единственное российское предприятие потребительского сектора, разместившее акции на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Но до недавнего времени ВБД приходилось с трудом преодолевать проблемы, которые позволили конкурентам опередить его.

ВБД объединяет 36 предприятий в России и странах СНГ, выпускающих соки, молочные продукты, минеральную воду и детское питание. Основателям компании Гавриилу Юшваеву, Давиду Якобашвили, Сергею Пластинину, Михаилу Дубинину, Александру Орлову, Михаилу Вишнякову и Виктору Евдокимову принадлежит 48,39% ее акций. Еще 18,9% акций котируется в Российской торговой системе (РТС), более 32% акций обращается на NYSE.
Французской Groupe Danone в ноябре 2006 г. принадлежало 12,9% ВБД. Консолидированная выручка Danone, крупнейшего в мире производителя кисломолочных продуктов и печенья, в 2006 г. составила 14,073 млрд евро ($18,53 млрд), чистая прибыль – 1,353 млрд евро ($1,78 млрд). В России Danone владеет также кондитерской фабрикой «Большевик» и заводами по выпуску кисломолочных продуктов в Чехове и Тольятти.
Французский гигант Danone обратил внимание на активно развивающуюся российскую компанию еще несколько лет назад. В конце 2004 г. купил небольшой пакет ВБД и начал вести переговоры о его покупке. Цена акций ВБД взлетела на слухах о возможной сделке по продаже компании, но переговоры зашли в тупик, сделка не состоялась, и акции начали падать. ВБД решил выходить из ситуации, продавая непрофильные активы и скупая новые. Одновременно совладельцы компании выстраивали бизнес в других областях.
Тем временем на рынке появился другой сильный игрок – «Лебедянский», начавший активно осваивать соковый рынок. ВБД начал терять долю рынка в соках – конкуренты росли быстрее. Кризисным для ВБД стал 2003 год тогда ВБД впервые зафиксировал сокращение продаж в соковом сегменте на 0,6%. С того момента компания начала терять долю рынка, а через пару лет откатилась с первого на третье место, уступив «Лебедянскому» и «Мултону».
2004 год выдался непростым для пивоваров. Рост рынка замедлился, государство пыталось отвадить население от пива, ограничивая рекламу, большинство независимых предприятий уже было поглощено крупными холдингами. Владельцы ВБД решили продать часть своих пивных активов, оценивающихся в сотни миллионов долларов, пивоваренным компаниям, активно скупавшим менее крупных конкурентов. Осенью того года группа ЦЕПКО, подконтрольная владельцам ВБД, продала Heineken несколько пивоварен. Одновременно, чтобы справиться с ростом цен на сырье для производства молочной продукции, ВБД решил купить несколько молочных ферм. В августе 2004 г. ВБД начал переговоры о покупке молокозаводов в Пермской области, чтобы усилить позиции на быстро растущем уральском рынке.
В 2004 г. выручка компании впервые в ее истории перевалила за $1 млрд (достигла $1,189 млрд), увеличившись на 26,7% по сравнению с 2003 г. Чистая прибыль выросла на 8,5% до $23 млн, а показатель EBITDA – на 21,3% до $96,9 млн.
Но рентабельность бизнеса ВБД продолжала снижаться: EBITDA в процентах от выручки в 2004 г. составила 8,1%, тогда как в 2003 г. – 8,5%.

Доля компании на российском соковом рынке в денежном выражении снизилась с 35% в августе 2003 г. до 28,3% в августе 2004 г. При этом ВБД оставался абсолютным лидером в высокоценовом сегменте (44,7%), но в низкоценовом занимал лишь четвертое место (13,1%).
В декабре 2004 г. акции ВБД достигли исторического минимума – $11,9. В феврале 2002 г. в момент размещения на NYSE их стоимость составляла $19,5.

ВБД развивался. Еще в 2003 г. он приобрел фабрику по производству твердых сыров в г. Рубцовске (Алтайский край) и заявил о планах построить еще одну сыроварню в России. Он также стал первым среди молочных компаний, решивших производить йогурт на заводе «Сибирское молоко» в Новосибирске.
Но у компании росли штат и издержки, а рентабельность снижалась. Продажи молока по-прежнему росли, но прибыль падала. На соковом рынке ВБД уже уступил первое место «Лебедянскому». Даже самые оптимистичные аналитики утратили веру, что ВБД когда-нибудь вернет лидерство. К 2005 г. крупнейшие акционеры – основатели ВБД, в том числе прежний председатель правления Пластинин, председатель совета директоров Якобашвили и Юшваев, осознали, что надо что-то менять.
В апреле 2006 г. компания опубликовала обнадеживающие финансовые результаты по итогам прошлого года (выручка выросла на 17,7% до $1,4 млрд, чистая прибыль – на 31,7% до $30,3 млн). Тогда же было объявлено о судьбоносном для компании назначении на пост ее руководителя Тони Майера.
В это же время стало известно, что к ВБД проявляют интерес крупные финансовые организации.

Крупные пакеты компании купили международные инвестфонды. Morgan Stanley приобрел 4,36% уставного капитала компании в виде ADR. Еще одним крупнейшим инвестором компании стал фонд Julius Baer Investment Management, который увеличил свою долю в ВБД на 1,25 до 5,3%. Пакеты свыше 1% капитала ВБД собрали Genesis Investment Management (3,22%), Hansberger Global Investors (1,51%) и Lazard Asset Management (1,49%), а также Credit Suisse Asset Management, купивший 1,35% акций.
Весной 2005 г. ВБД вышел из состава акционеров новосибирского молочного завода «Альбумин». Лианозовский молочный комбинат продал принадлежавшие ему 40,64% акций завода другим акционерам завода. ВБД был акционером «Альбумиа» с 1998 г., но все эти годы его представители ни разу не входили в совет директоров. После неудавшейся попытки получить контроль над заводом ВБД купил в Новосибирске завод «Сибирское молоко».
Во второй половине года ВБД, который до этого с трудом сдерживал падение прибыли и рентабельности, удалось обуздать расходы и продемонстрировать стремление к улучшению финансовых показателей. Тогда прибыль еще оставалась смехотворно низкой по отношению к $1,5-миллиардному обороту компании: операционная рентабельность выросла с 4,4% в 2004 г. до 6,3% по итогам 2005 г. К примеру, показатель EBITDA margin у сокового конкурента, «Лебедянского», составлял по итогам девяти месяцев 2005 г. 24%. ВБД по итогам года удалось увеличить продажи соков в денежном выражении лишь на 0,7%. По данным агентства «Бизнес аналитика», доля рынка ВБД в середине 2005 г. составила 20,7%.
Летом 2005 г. акционеры ВБД договорились о продаже завода «Пивоиндустрия Приморья» входящей в «Альфа-групп» инвесткомпании «Альфа-эко». По мнению экспертов, это был удачный ход – завод находился не в самом лучшем техническом состоянии и ВБД не пришлось переплачивать. За год до этого владельцы ВБД продали голландской пивоварне Heineken заводы «Шихан» и «Волга». Эксперты оценили сумму обеих сделок в общей сложности в $120-140 млн.
В апреле 2006 г., который акции ВБД начинали на отметке $25 за штуку, на пост руководителя компании пришел Тони Майер, который до этого 30 лет работал на топ-позициях Coca-Cola по всему миру. Положение компании стало улучшаться, в I квартале 2006 г. наметилась позитивная динамика. Майер усилил команду топ-менеджеров легионерами: директором по маркетингу и инновациям ВБД стал экс-глава Coca-Cola в России австралиец Грант Уинтертон, с поста главы «Coca-Cola Украина» был приглашен в компанию румын Сильвио Попович, который возглавил подразделение «напитки», руководителем «детского питания» стал канадец Гэри Собел, экс-глава Dirol в России.
Майер поставил задачу удвоить оборот к 2010 г. (что-то вроде плана российского правительства удвоить ВВП) за счет более эффективных продаж, продуманной и последовательной рекламной политики и выпуска на рынок инновационных продуктов. Финансовые показатели II, III и IV кварталов 2006 г. вызвали восторг аналитиков: Майеру удалось сократить издержки, повысить рентабельность и вернуть веру инвесторов. Майер закрыл неперспективные направления, такие, как производство воды «Заповедник Валдай», продал молочный завод в Новокуйбышевске. При этом ВБД продолжал активно участвовать в сделках по слияниям и поглощениям: приобрел крупного независимого столичного производителя молока «Очаковский молзавод» и крупное сибирское предприятие «Манрос». Капитализация компании всего лишь за год выросла более чем в три раза и достигла рекордных $4 млрд.

В ноябре 2006 г. Майер убедил акционеров увеличить ликвидность акций на российских площадках – они продали на фондовом рынке 10% уставного капитала. Free float (акции в свободном обращении) компании выросло до 18,9%.
Майер оптимизировал структуру компании. До его прихода бизнес ВБД был распределен примерно между 90 юридическими лицами. Майер консолидировал молочные активы на базе ОАО «Вимм-билль-данн» (ранее – ОАО «Лианозовский молочный завод»). Аналогичным образом он намерен поступить с соковым направлением. Такая реформа уже позволила снизить эффективную ставку налога на прибыль. В результате в I квартале 2007 г. средняя ставка налогообложения по компании снизилась до 28,7% (в I квартале 2006 г. была 34,8%).

В начале 2007 г. ВБД заявил о планах строительства в Ленинградской области животноводческого комплекса стоимостью около $10 млн, который, по мнению экспертов, позволит снизить себестоимость сырья для петербургского завода компании на 15-30%.
Вопросы:

1. В чем вы видите основные причины успеха компании ВБД на начальном этапе деятельности и почему она столкнулась со столь серьезными проблемами?
2. В чем вы видите основные преимущества и недостатки диверсификации современных компаний?

3. Какую стратегию предпочтительнее реализовывать компании ВБД в будущем: вертикальной или горизонтальной интеграции?
4. Какой вид организационной структуры использовала компания до прихода нового управляющего, и какой вид стала использовать после его вступления в должность?

5. Повлияла ли роль нового западного управляющего на развитие компании?
6. Возможно ли, на ваш взгляд, будущее поглощение компании ВБД одной из крупнейших мировых компаний, работающих в данной отрасли?

Кеи˘с No4 «Корпоративныи˘ стандарт компании Heinz»

Американская компания «Heinz» – одна из самых крупных производителей детского питания, коэффициент объема продаж, которой приближается 1 000 0000 долларов. В 2010 году в отдел маркетинга начали поступать телефонные звонки, связанные с вопросами расширения ассортимента. Начальник отдела маркетинга донес требования потребителей до генерального директора, который задумался над этим вопросом. Так как на самом деле последний год продукция не обновлялась и компания начала уступать своим конкурентам – Hipp, Фрутоняня, Nestle. Также Генеральный директор часто слышал на совещаниях замечания по поводу корпоративной культуры. Президент компании напротив считал, что компания уже доказала, что она лучшая, ведь она много лет занимала лидирующую позицию, в отличие от конкурентов. На данный момент президент «Heinz» поставил перед собой задачу создать высоконравственную культуру, а также, обратить внимание на этику взаимоотношений. По его задумке «Heinz» должна была стать образцом высокого качества трудовой деятельности, для этого он разработал корпоративный стандарт, который включал в себя:

– «откровенность» (менеджеры высшего звена обязаны быть заинтересованы в своих подчиненных, т.е. они должны знать все об их жизни, замечать их успехи, не забывать упоминать о том, что каждый сотрудник важен для компании, знать все их недостатки, чтобы в дальнейшем искоренить их);
– «изотропность» (свобода суждений и обоснованная критика должна приветствоваться в компании);
– «моральный кодекс» (требования должны быть четко сформулированы менеджерами, также они обязаны показывать пример исполнительности другим работникам, помогать им при решении важных вопросов и не сбрасывать на других свои должностные обязанности);
– «рациональное делегирование» (полномочия необходимо рационально распределять от менеджеров к низкому уровню управления, к тем сотрудникам, которые занимаются непосредственно производством детского питания и взаимодействуют с потребителями;

– «связи с внешним миром» (компания «Heinz» должна отказать в сотрудничестве своим партнерам, так как их действия не соответствуют этике компании);
– «критерии оценки персонала» (сотрудники, которые будут соблюдать корпоративные стандарты компании, будут премироваться).
После внедрения корпоративного стандарта прошел год, многие до сих пор считают эту идею глупой, так как не понимают, как это может повысить эффективность работы компании. Но генеральный директор основывался на том, что проблемные зоны компании образовались из-за внешних факторов и обстоятельств. И если бы в компании не было введено корпоративного стандарта, компания не стала бы процветать, а только понесла бы ущерб.
Вопросы:
1. Расскажите про организационную культуру «Heinz».
2. Назовите сильные и слабые стороны организационной культуры компании «Heinz».

3. Как вы считаете, был ли прав генеральноӥ директор компании, введя новыӥ корпоративныӥ стандарт? Обоснуйте своӥ ответ.

Кеи˘с No5 «Дисбаланс персонала»

Говард Реӥхар являлся президентом «Кастинг Интернешнл» более 17 лет. Именно благодаря этому человеку компания занимала высшеӥ реӥтинг и вышла на международныӥ уровень. Сотрудники, проработавшие с ним бок о бок, утверждают, что он является истинным руководителем, профессионалом своего дела, которыӥ никогда не забывал о своих подчиненных и был верен своему слову.

Говард уделял большое внимание вопросу формирования личностных целеӥ работника. Он считал, что от того какие цели видит для себя работник во многом зависит конечныӥ результат. Для него коллектив являлся «второӥ семьеӥ».
Говарда Реӥхара отправили в один из филиалов компании с проверкоӥ, так как филиал не выполнял нормы в течение полугода.
Когда он пришел в филиал Санкт-Петербурга, он понял, что большая часть проблемы заключалось во взаимоотношениях персонала. Среди сотрудников царил дисбаланс, постоянные интриги, недоверие. Перед ним стоял вопрос улучшения отношениӥ между сотрудниками, ему надо было научить их взаимодеӥствовать друг с другом. Спустя месяц его работы им была разработана программа «Коллектив – вторая семья». Эта программа включала в себя такие пункты:
«Единство, доверие, сотрудничество» – персонал должен был научиться этим трем качествам, путём взаимодеӥствия друг с другом. Генеральныӥ директор ставил перед ними задачи, выполнение которых полностью зависело от постоянного взаимодеӥствия и контакта друг с другом.
«Свобода слова и рациональная критика» – каждыӥ сотрудник имеет право и должен высказывать свое мнение, но он также должен спокоӥно относиться к критике.
«Квартальная пятница» – если в конце квартала план работы был выполнен, то в последнюю пятницу квартала вместо рабочего дня работников вывозили на различные увеселительные мероприятия.
Вопросы:
1. Как вы считаете, поможет ли программа введенная Говардом Реӥхаром разрешить разногласия между сотрудниками? Обоснуйте своӥ ответ.
2. Что бы вы предложили для разрешения проблемы?

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Учебная дисциплина формирует компетенции в соответствии с табл. 2, процедура оценивания представлена в табл. 3 и реализуется поэтапно:
1-й этап процедуры оценивания: оценивание уровня достижения каждого из запланированных результатов обучения – дескрипторов (знаний, умений, владений) в соответствии со шкалами и критериями, установленными картами компетенций ОПОП (Приложения 1-4 ОПОП). Экспертной оценке преподавателя подлежит сформированность отдельных дескрипторов, для оценивания которых предназначена данная оценочная процедура текущего контроля и промежуточной аттестации согласно матрице соответствия оценочных средств результатам обучения (табл.2).
2-й этап процедуры оценивания: интегральная оценка достижения обучающимся запланированных результатов обучения по итогам отдельных видов текущего контроля и промежуточной аттестации.

Таблица 3

Характеристика процедур текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

№	Наименование оценочного средства	Периодичность и способ проведения процедуры оценивания	Методы оценивания	Виды выставляемых оценок	Способ учета индивидуальных достижений обучающихся
1.	Экзамен	раз в семестр, по окончании изучения дисциплины	экспертный	по пятибалльной шкале	ведомость, зачетная книжка и учебная карточка, портфолио
2.	Устный опрос	систематически на практических занятиях (устно)	экспертный, групповая оценка	по пятибалльной шкале	журнал учета успеваемости
3.	Кейс-задания	пеориодическина занятиях	экспертный, групповая оценка	по пятибалльной шкале	журнал учета успеваемости
4.	Глоссарий	2 раза по окончании изучения раздела 1.2 (письменно)	Экспертный	Зачет/незачет	рабочая книжка преподавателя
5.	Тест	Итоговый в конце семестра, также три раза в семестр по плану изучения дисциплины, письменно	экспертный	по пятибалльной шкале	журнал учета успеваемости

Шкала и процедура оценивания сформированности компетенций

На этапе промежуточной аттестации используется система оценки успеваемости обучающихся, которая позволяет преподавателю оценить уровень освоения материала обучающимися. Критерии оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлены в карте компетенции ОПОП.

Форма оценки знаний: оценка - 5 «отлично»; 4 «хорошо»; 3 «удовлетворительно»; 2 «неудовлетворительно». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

Шкала оценивания:

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 80% более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно»: студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно выполнить расчеты

повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на 60% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «хорошо» и «отлично», при условии отсутствия оценки «неудовлетворительно», допускается оценка «удовлетворительно»: обучающийся показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно выполнить расчеты, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций 40% и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение с помощью преподавателя выполнить расчеты из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее чем 40% (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя выполнить расчеты из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Соответствие систем оценок критериям оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) представлено в табл. 4.

Таблица 4

Интегральная оценка

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	95 - 100
5 и 4		86-94
4	4	69-85
4 и 3		61-68
3 и 2	3	51-60
2	2	31-50
		0-30

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Обучающиеся, набравшие <51 баллов в течение семестра не допускаются к промежуточной аттестации.