Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Заболотни Галина Ивановна
Должность: Директор филиала
Дата подписания: 09.11.2023 14:19:57
Уникальный программный ключ:
476db7d4acccb36ef8130172be235477473d63457266ce26b7e9e40f733b8b08

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный технический университет»
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования
«Самарский государственный технический университет» в г. Новокуйбышевске

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала
_____ Г.И. Заболотни
«15» мая 2020 г.
м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент

(указывается наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки (специальность) 38.03.01 Экономика
(код и наименование направления подготовки

Квалификация (степень) выпускника бакалавр

Профиль подготовки (направленность) Экономика промышленных предприятий

Форма обучения Очная
(очная, очно-заочная, заочная)

Год начала подготовки 2020

Выпускающая кафедра «Экономика и менеджмент»

Кафедра-разработчик рабочей программы *«Экономика и менеджмент»*
(название)

Семестр	Трудоемкость, час./з.е.	Контактная работа			СРС, час.	Форма промежуточного контроля (зачет, экзамен, КР, КП)
		Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.		
2	180/5	22	22	-	109	Экзамен, 27
Итого	**180/5**	**22**	**22**	-	**109**	**Экзамен, 27**

Новокуйбышевск, 2020

Программа разработана в соответствии с требованиями Федерального закона от 27.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», с учетом требований ФГОС ВО 38.03.01 Экономика, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» ноября 2015г. № 1327, по направлению 38.03.01 Экономика профилю Экономика промышленных предприятий и учебного плана филиала «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске.

Составитель рабочей программы кафедра *Экономики и менеджмента* (НФ-ЭиМ)

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры *НФ-ЭиМ*
(наименование кафедры-разработчика)
«15» 05 2020 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой
«15» 05 2020 г. _____ (подпись) А.А. Малафеев (Ф.И.О.)

Руководитель ОПОП
«15» 05 2020 г. _____ (подпись) А.А. Малафеев (Ф.И.О.)

Начальник УО
«15» 05 2020 г. _____ (подпись) Н.А. Сухова (Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения
2. Место дисциплины в структуре ООП
3. Объем и содержание дисциплины
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся
5. Основная и дополнительная учебная литература
6. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
7. Информационные технологии
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины
9. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Приложение 1. Аннотация рабочей программы

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Планируемые результаты освоения основной образовательной программы (ООП) – компетенции обучающихся определяются требованиями стандарта по направлению подготовки (специальности) и формируются в соответствии с матрицей компетенций ООП (Таблица 2)

Планируемые результаты обучения по дисциплине – знания, умения, навыки и (или) опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы, формируются в соответствии с картами компетенций ООП.

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Шифр компетенции	Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
Общекультурные компетенции		
ОК-5	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	Знать: принципы функционирования профессионального коллектива, понимать роль корпоративных норм и стандартов З 1(ОК-5) –I Владеть: приемами взаимодействия с сотрудниками, выполняющими различные профессиональные задачи и обязанности В 1(ОК-5) –I Уметь: работать в коллективе, эффективно выполнять задачи профессиональной деятельности У 1(ОК-5) –I
Общепрофессиональные компетенции		
ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	ЗНАТЬ: - принципы развития и закономерности функционирования организации, концепции взаимодействия сотрудников в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами З 1 (ОПК-4) – I - принципы управления организацией в современных условиях, типы организационных структур, их основные параметры З 2 (ОПК-4) – I - инструменты стратегического планирования и управления организацией З 3 (ОПК-4) – I - виды управленческих решений и

		методы их принятия З 5 (ОПК-4)-I УМЕТЬ: - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций У 1 (ОПК-4) – I - принимать оптимальные организационно-управленческие решения в зоне своей ответственности У 2 (ОПК-4) – I - оценивать эффективность отдельных бизнес-процессов и управленческих решений У 3 (ОПК-4) – I ВЛАДЕТЬ: - способностью выявления эффективных вариантов развития организации с учетом ее особенностей В 1 (ОПК-4) – I - навыками принятия и реализации организационно-управленческих решений в предпринимательской сфере В 2 (ОПК-4) – I - навыками профессиональной аргументации в процессе принятия организационно-управленческих решений В 3 (ОПК-4) – I

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Менеджмент относится к дисциплинам *базовой* части блока 1 учебного плана.

В таблице 2 приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций дисциплины в соответствии с матрицей компетенций ООП.

Таблица 2

Предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование компетенций

№ п/п	Шифр и наименование компетенции	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины (группы дисциплин)
Общекультурные компетенции			
1	ОК-5 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	отсутствуют	отсутствуют
Общепрофессиональные компетенции			
2	ОПК-4 Способность	отсутствуют	Экономика промышленного

	находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.		предприятия (модуль): Экономика отрасли Логистика Производственная практика (практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности)

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов.

Таблица 3

Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр				
		1	2	3	4	5
Контактная работа (всего)	**44**	**-**	**44**			
в том числе: лекции	22	-	22			
практические занятия(ПЗ)	22	-	22			
лабораторные работы (ЛР)	-	-	-			
Самостоятельная работа (всего)	109	-	109			
Самостоятельное изучение литературы и подготовка к практическим занятиям	91	-	91			
Подготовка к тестированию	18	-	18			
Контроль	27	-	27			
ИТОГО: час. з.е.	180/5	-	180/5			

3.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

Лекции

№ п/п	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
1.	1.	**Тема 1.1. Историческое развитие донаучного менеджмента.** 1.1.1. Введение в историю менеджмента. 1.1.2. Управленческие революции в истории социально-экономического управления. 1.1.3. Промышленный переворот и возникновение донаучного индустриального менеджмента.	2
2.	1.	**Тема 1.2. Возникновение и развитие научного менеджмента в первой половине XX века.** 1.2.1. Основные положения школы научного менеджмента Ф. Тейлора и его последователей.	2

№ п/п	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
		1.2.2. Основные положения административной школы управления А. Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера. 1.2.3. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.	
3.	1.	**Тема 1.3. Развитие научного менеджмента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века.** 1.3.1. Эмпирическая и поведенческая школы современного научного менеджмента. 1.3.2. Возникновение и развитие школы ситуационного подхода и школы системного подхода в современном научном менеджменте. 1.3.3. Возникновение в современном менеджменте школы социальных систем. 1.3.4. Развитие в современном менеджменте школы социальных систем.	2
4.	1.	**Тема 1.4. Исторические особенности возникновения и развития российской модели социально-экономического управления.** 1.4.1. Возникновение и развитие в России научного промышленного менеджмента. 1.4.2. Российская дореволюционная научная мысль. 1.4.2. Развитие в России теории управления общественным производством. Советская школа управленческой мысли. 1.4.3. Формирование российской модели современного менеджмента, ее особенности.	2
5.	2.	**Тема 2.1. Закономерности управления различными системами.** 2.1.1. Общая характеристика системы как объекта управления. Обратная связь в системах управления 2.1.2. Основные кибернетические принципы управления различными системами. 2.1.3. Сущность, задачи и закономерности управления различными системами. 2.1.4. Классификация систем. Специфические свойства систем управления.	2
6.	2.	**Тема 2.2. Управление социально-экономическими системами - организациями.** 2.2.1. Суть управленческой деятельности в организации. Основные принципы реализации подхода к управлению. 2.2.2. Современные научные подходы к управлению. 2.2.3. Роль целеполагания в менеджменте. Разработка миссии, целей и стратегии развития организации. Построение дерева целей. 2.2.4. Стратегический менеджмент. 2.2.5. Программно-целевое управление.	2
7.	2	**Тема 2.3. Методологические и организационные основы менеджмента**	2

№ п/п	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
		2.3.1. Сущность и экономический механизм менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Характерные черты и этапы менеджмента. 2.3.2. Организация как объект управления. Классификация организаций. 2.3.3. Инфраструктура менеджмента: внутренняя и внешняя среды организации, особенности их исследования. 2.3.4. Структура, иерархия, элементы системы организации. Важнейшие уровни аппарата управления. 2.3.5. Стадии жизненного цикла организации. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.	
8.	2.	**Тема 2.4. Функции менеджмента** 2.4.1. 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. 2.4.2. Содержание функции организации. Этапы организации как функции менеджмента. Сущность организационного развития. 2.4.3. Координация как функция менеджмента. 2.4.4. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.) **Тема 2.4. Функции менеджмента (продолжение)** 2.4.5. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий В. Врума, теория равенства/справедливости С. Адамса, теория постановки целей Э. Локка, комплексная модель Портера-Лоулера, теория партисипативного управления) 2.4.4. Мотивация как функция менеджмента. Содержательные теории 2.4.6. Мотивационные теории “поля” (теория X и теория Y Д. МакГрегора, теория Z У. Оучи, теория Литвина-Стрингера) 2.4.7. Контроль как функция менеджмента. Стратегический и оперативный контроль, этапы контроля. Управленческий контроль: формы и средства реализации. 2.4.8. Финансовый контроль. Экономический анализ фирмы (АХД). Содержание, цели и функции финансового менеджмента. Анализ финансовой отчетности предприятия.	2
9.	2.	**Тема 2.5. Организационные структуры менеджмента и децентрализация.** 2.5.1. Механистические структуры менеджмента (линейно-функциональные ОСМ, линейно-штабные ОСМ, дивизиональные ОСМ). 2.5.2. Органические (адаптивные) структуры менеджмента (проектные ОСМ, матричные ОСМ, бригадные ОСМ). 2.5.3.Изменения в ОСМ организаций на современном этапе. 2.5.4. Феномен синергизма в менеджменте. 2.5.5. Самоуправление, саморегулирование и менеджмент.	2

№ п/п	Номер раздела	Тема лекции	Трудоемкость, часов
10.	2.	**Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента.** 3.1.1. Феномен лидерства в менеджменте. Общая характеристика “лидера” и “руководителя”. Стили руководства и сферы лидерства. 3.1.2. Сложившиеся представления о лидерстве. Власть и партнерство. Влияние путем убеждения. Виды власти. 3.1.3.Требования к человеку, стремящемуся стать лидером **Тема 3.2. Управление человеком и группой. Организационная культура.** 3.1.1. Понятие группы. Причины объединения людей в группы. Этапы развития группы 3.1.2. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы. Возможности членов группы. 3.1.3.Структура группы и характеристика ее компонентов. 3.1.4. Сущность организационной культуры, уровни ее изучения, методы формирования. Этические нормы древности в учении Конфуция. 3.1.5. Типы и функции организационной культуры, изменение и развитие организационной культуры. Влияние корпоративной культуры на жизнь организации	2
11.	2.	**Тема 3.3. Стиль и имидж менеджера.** 3.3.1. Основные требования, предъявляемые к менеджмеру. 3.3.2. Роли менеджера в организации. Модели личности руководителя. Особенности личных качеств руководителя. Анализ ролей менеджера на основе концепции Г. Минцберга. 3.3.3. Организаторские способности руководителя. 3.3.4. Имидж руководителя. **Тема 3.4. Деловые коммуникации в менеджменте.** 3.4.1. Понятие и виды деловых коммуникаций. Стратегии влияния и манипулирования в деловых коммуникациях. 3.4.2. Вербальные и невербальные средства коммуникации. Слушание в деловой коммуникации 3.4.3. Трудности делового общения (коммуникативные барьеры, деструктивное общения, психологическая защита в деловом общении) 3.4.4. Индивидуальные различия коммуникативной деятельности (коммуникативный потенциал личности, гендерные различия делового общения, индивидуальный стиль делового общения). 3.4.5. Формы деловых коммуникаций (деловая беседа, деловой разговор по телефону, деловые совещания, дискуссия и спор, психология публичного выступления)	2
		Итого	**22**

Таблица 5

Практические занятия

№ занятия	Номер раздела	Наименование практического занятия	Трудоемкость, часов
1.	1.	***Практическое занятие № 1.*** **Введение в историю менеджмента. Управленческие революции в истории**	2

№ занятия	Номер раздела	Наименование практического занятия	Трудоемкость, часов
		развитий социально-экономического управления. 1.1. Введение в историю менеджмента. 1.2. Появление первых общественных управленцев – старейшин и вождей родов и племен. 1.3. Основные управленческие концепции и взгляды древнего мира. 1.4. Основные управленческие концепции и взгляды западноевропейского средневековья. 1.5. Развитие управленческих концепций и взглядов в новое и новейшее время. 1.6. Управленческие революции в истории менеджмента. ***Практическое занятие № 2.*** **Промышленный переворот, возникновение и развитие донаучного индустриального менеджмента.** 2.1. Промышленный переворот в Западной Европе и формирование парадигмы донаучного промышленного менеджмента. 2.2. Возникновение фабрично-заводской формы организации производства. 2.3. Внедрение патерналистского стиля руководства на английских фабриках. 2.4. Особенности промышленного развития США в последней трети XIX – начале XX веков. 2.5. Внедрение положений «фордизма» в американскую практику промышленного управления.	
2.	1.	***Практическое занятие № 3.*** **Основные положения организационно-технической теории Ф. Тейлора и его последователей.** 3.1. Появление в США первых научных трудов Ф. Тейлора по менеджменту. 3.2. Биография Фредерика Уинслоу Тейлора, основные труды. 3.3. Вклад Тейлора в становление научного менеджмента. 3.4. Последователи Тейлора и их основные идеи: К. Барт, Х. Хатауэй, Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Ганнт, Х. Эмерсон, М. Кук, У. Кларк. ***Практическое занятие № 4.*** **Основные положения административной (классической) школы управления Анри Файоля и его последователей. Теория бюрократии М. Вебера.** 4.1. Историко-экономические и теоретические предпосылки появления в Западной Европе системы научного менеджмента организаций. 4.2. Биография А. Файоля и его главный труд «Общее и промышленное управление». 4.2. Разработка Файолем классической административной школы управления. 4.3. Определение основных функций управления. 4.4. 14 принципов научного управления. 4.5. Последователи Файоля и их основные идеи: Дж. Муни, А Рейли, Л. Эрвик.	2

№ занятия	Номер раздела	Наименование практического занятия	Трудоемкость, часов
		4.6. Теория бюрократии Макса Вебера.	
3.	1.	***Практическое занятие № 5.*** **Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) школы менеджмента Э. Мэйо и его последователей.** 5.1. Предпосылки появления в США школы человеческих отношений и поведенческих наук. 5.2. Школа промышленных психологов Г. Мюнстерберга и его работа «Психология и промышленная эффективность». 5.3. Социально-психологические исследования М. Фоллетт, труд «Новое государство». 5.4. Хоторнские эксперименты Мэйо и Ретлисбергера. 5.5. Формирование бихевиористской (поведенческой) школы научного управления. ***Практическое занятие № 6.*** **Развитие научного менеджмента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века.** 6.1. Теоретико-методологические основы эмпирической школы менеджмента. 6.2. Концепция эмпирического менеджмента П. Друкера, концепция У. Ньюмена. 6.3. Теоретико-методологические основы бихевиористской школы менеджмента. 6.4. Атрибутивная теория мотивации Ф.Хейдера. 6.5. Теория «локуса контроля» и шкала Д. Роттера. 6.6. Школы ситуационного подхода и системного подхода в современном научном менеджменте. 6.7. Возникновение в научном менеджменте школы социальных систем.	2
4.	1.	***Практическое занятие № 7.*** **Закономерности управления различными системами.** 9.1. Основные понятия «системы». 9.2. Взаимодействие экономики и менеджмента. 9.3. Основные виды экономических систем. 9.4. Показатели функционирования экономических систем. 9.5. Структура жизненного цикла экономической системы.	2
5.	1.	***Практическое занятие № 8***. **Управление социально-экономическими системами - организациями** 10.1. Многогранность термина «организация»: искусственное объединение людей, вид деятельности, упорядочение действия. 10.2. Организация как явление, как процесс управления и как действие. 10.3. Социальная организации как объединение людей, созданное для достижения определенных целей. 10.4. Организация как система. Признаки системы; единство главной цели, целостность и взаимосвязь элементов структуры, относительная самостоятельность элементов, четко выраженное управление.	2

№ занятия	Номер раздела	Наименование практического занятия	Трудоемкость, часов
		10.5. Системные свойства организации	
6.	1.	***Практическое занятие № 9.*** **Организационные начала менеджмента.** 11.1. Внешняя и внутренняя среды организации. Структура внешнего окружения организации. Основные факторы внешней среды. Элементы внешней среды прямого и косвенного влияния. 11.2. Внутренняя среда организации. Управляющая и управляемая части организации, схема их взаимодействия. 11.3 Определение порядка взаимодействия элементов организационной системы (ОС). 11.4. Иерархия - основной принцип построения ОС. Уровни управления в организации. 11.5. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.	2
7.	1.	***Практическое занятие № 10.*** **Организационные структуры менеджмента.** 12.1. Иерархия властных полномочий, иерархия функций, иерархия функциональных обязанностей. 12.2. Механистические и адаптивные ОСМ. 12.3. Типы структур управления ОСМ: линейная, линейно-функциональная, штабная, матричная, программно-целевая. продуктовая, проектная, функционально-объектная, дивизиональная. 12.4. Преимущества и недостатки иерархических структур управления. 12.5. Особенности гибких (органических) ОСМ. Достижения информатики и современные тенденции в развитии методов управления. 12.6. Инжиниринг и реинжиниринг ОСМ.	2
8.	1.	***Практическое занятие № 11.*** **Функции управления в социальных и экономических средах** 13.1. История состава и содержания функций управленческой деятельности. 13.2. Характеристика функций управления. 13.3. Взаимодействие функций управления в процессах и объектах организации. 13.4. Особая роль функции «координации» в управлении.	2
9.	2.	***Практическое занятие № 12.*** **Основополагающие законы и принципы организаций** 14.1. Законы синергии, самосохранения, развития деловых организаций.. 14.2. Законы второго уровня: Закон композиции и пропорциональности, Закон информированности и	2

№ занятия	Номер раздела	Наименование практического занятия	Трудоемкость, часов
		упорядоченности Закон единства анализа и синтеза. 14.3. Специфические законы социальной организации: единство системы управления, соотносительность управляющей и управляемой систем, пропорциональность производства и управления. 14.4. Организационные методы управления. Принципы повышения эффективности управления организациями. 14.5. Принципы действия статических организаций (статика, стагнация, синхронизация и др.). 14.6. Принципы действия динамических организаций (динамика, реактивность, адаптация и др.). 14.7. Принципы рационализации (рационализация, усовершенствование, устойчивость) .	
10.	2.	***Практическое занятие № 13.*** **Групповая динамика в организации.** 20.1. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Типы групп. Структура групп. Группы как элемент социальной среды. Первичные вторичные группы. 20.2. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп. 20.3. Лидерство в группе. Понятие коллектива в современной социальной психологии. Влияние уровня развития группы на эффективность ее деятельности. 20.4. Управление неформальной организацией и повышение эффективности работы группы.	2
11.	2.	***Практическое занятие № 14.*** **Роль власти и лидерства в регулировании организационного поведения общественной системы.** 22.1. Понятие и составляющие власти. Три режима власти и подчинения. Виды власти в организации. Источники формальной и неформальной власти. Источники власти функциональных направлений и подразделений. 22.2. Понятие и природа руководства. Характерные черты и поведение руководителя. Ситуационные подходы к руководству. Управленческий цикл руководителя. Контролирующее поведение руководителя. 22.3. 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. 22.4. Правила защиты качества решения. Правила увеличения уровня принятия решения подчиненными. Стили руководства и организационное поведение. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.	2

№ занятия	Номер раздела	Наименование практического занятия	Трудоемкость, часов
		Итого	**22**

Таблица 6

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены

№ занятия	**Номер раздела**	**Наименование лабораторной работы**	**Трудоемкость, час**
1	-	-	-
2	-	-	-
…	-	-	-
N	-	-	-
		Итого:	0

Таблица 7

Самостоятельная работа студента

Раздел дисциплины	№ п/п	Вид самостоятельной работы студента (СРС)	Объем часов
Раздел 1.	1.	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка к практическому занятию по теме. 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 научном менеджменте школы социальных систем. Исторические особенности российской модели социально-экономического управления.	30
Раздел 2.	2	Самостоятельное изучение литературы.	30

		Подготовка к практическому занятию по теме. 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.	
Раздел 3.	3 3	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка к практическому занятию по теме. 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, поведенческий 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.	31

		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.	
1-3		Подготовка к тестированию	18
		Итого	**109**

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студентам для самостоятельной подготовки к практическим занятиям рекомендовано использовать следующие учебно-методические пособия:

Шишков Е.М. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов.- Филиал ФГБОУ ВО «СамГТУ» в г. Новокуйбышевске, Новокуйбышевск, 2015.

5. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА

Таблица 8

Учебно-методическое обеспечение

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
	Основная литература		
1	Менеджмент : практикум / составители М. А. Лоскутова, Н. В. Островская. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 112 с. — ISBN 978-5-4487-0694-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/93994.html		Электронный ресурс
2	Егорова, Т. И. Основы менеджмента / Т. И. Егорова ; под редакцией А. Я. Волкова. — Москва, Ижевск : Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/91975.html		Электронный ресурс
3	Дорофеева, Л. И. Менеджмент : учебное пособие / Л. И. Дорофеева. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 191 с. — ISBN 978-5-9758-1747-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/81026.html		Электронный ресурс
4	Герчикова И.Н. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Герчикова И.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 511 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/15396.— ЭБС «IPRbooks» [ЭБС "IPRbooks"		Электронный ресурс
	Дополнительная литература		
1	Садыкова, Х. Н. Организация производства и менеджмент :		Электро

№ п/п	Учебник, учебное пособие (приводится библиографическое описание учебника, учебного пособия)		Кол-во экз.
	учебное пособие / Х. Н. Садыкова, Н. Г. Хайруллина. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. — 112 с. — ISBN 978-5-9961-2034-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/101446.html		нный ресурс
2	Каблашова, И. В. Менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / И. В. Каблашова, И. В. Логунова. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 167 с. — ISBN 978-5-7731-0758-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/93264.html		Электронный ресурс
3	Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры : практикум / Т. Ю. Анопченко, А. М. Григан, А. А. Лысоченко [и др.]. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 282 с. — ISBN 978-5-394-03361-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/85392.html		Электронный ресурс
4	Производственный менеджмент : учебное пособие / составители И. Г. Видяев. — 2-е изд. — Томск : Томский политехнический университет, 2019. — 128 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/96102.html		Электронный ресурс

6. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks». – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/ – Загл. с экрана.
2. Научная электронная библиотека «eLIBRARY» - http:// http://elibrary.ru - Российские базы данных ограниченного доступа
3. Scopus - база данных рефератов и цитирования - Зарубежные базы данных ограниченного доступа
4. SpringerLink - бизнес и экономика, экология. - Зарубежные базы данных ограниченного доступа
5. Экономика. Социология. Менеджмент - Ресурсы открытого доступа
6. AUP.Ru - Электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга - Ресурсы открытого доступа
7. КонсультантПлюс (правовые документы) - Ресурсы открытого доступа

7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Реализация данной дисциплины предусматривает использование презентационной техники и программного обеспечения Microsoft Word, Microsoft Power Point.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Лекционные занятия:

аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

2. Практические занятия (семинарского типа):

аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук)

9. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

9.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Оценочные средства разработаны для оценки

Общекультурных компетенций

ОК-5,

общепрофессиональных компетенций

ОПК-4.

Перечень компетенций и планируемые результаты обучения (дескрипторы): знания – З, умения – У, владения - В, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы (ООП), представлены в разделе 1 Рабочей программы дисциплины (Таблица 1) в соответствии с матрицей компетенций ООП (Приложения 1 к ООП).

Основными этапами формирования указанных компетенций в рамках дисциплины выступает последовательное изучение содержательно связанных между собой разделов (тем) учебных занятий.

Таблица 9

Паспорт
фонда оценочных средств дисциплины

№ п/п	Код и наименование контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенций	Наименование оценочного средства
	ОК-5 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия ОПК-4 способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	Тема 1.1. Историческое развитие донаучного менеджмента. Тема 1.2. Возникновение и развитие научного менеджмента в первой половине XX века Тема 1.3. Развитие научного менеджмента в условиях научно-технической революции во второй половине XX века. Тема 1.4. Исторические особенности возникновения и развития российской модели социально-экономического	Тест, Практические задания

		управления. Тема 2.1. Закономерности управления различными системами. Тема 2.2. Управление социально-экономическими системами - организациями. Тема 2.3. Методологические и организационные основы менеджмента Тема 2.4. Функции менеджмента Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Тема 3.2. Управление человеком и группой. Организационная культура. Тема 3.3. Стиль и имидж менеджера. Тема 3.4. Деловые коммуникации в менеджменте.	
	Промежуточная аттестация	Компетенции, знания, умения, владения, установленные в качестве запланированных результатов обучения по дисциплине в разделе 1 Рабочей программы (таблица 1)	Экзамен

9.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результаты обучения по дисциплине *Менеджмент направления подготовки 38.03.01 Экономика* профиль *Экономика промышленных предприятий* определяются показателями и критериями оценивания сформированности компетенций на этапах их формирования представлены в табл. 10.

Таблица 10

Матрица соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения

Компетенции	Оценочные средства	
	Текущий контроль	Промежуточный контроль (экзамен)

	Оценочное средство 1 (Тесты)	Оценочное средство 2 (практические задания)	Оценочное средство 3	Оценочное средство 4	Вопросы к экзамену		
	З 1 (ОПК-4) – I З 2 (ОПК-4) – I З 3 (ОПК-4) – I З 5 (ОПК-4)-I У 1 (ОПК-4) – I У 2 (ОПК-4) – I У 3 (ОПК-4) – I	З 1 (ОПК-4) – I З 2 (ОПК-4) – I З 3 (ОПК-4) – I З 5 (ОПК-4)-I У 1 (ОПК-4) – I У 2 (ОПК-4) – I У 3 (ОПК-4) – I В 1 (ОПК-4) – I В 2 (ОПК-4) – I В 3 (ОПК-4) – I			З 1 (ОПК-4) – I З 2 (ОПК-4) – I З 3 (ОПК-4) – I З 5 (ОПК-4)-I У 1 (ОПК-4) – I У 2 (ОПК-4) – I У 3 (ОПК-4) – I В 1 (ОПК-4) – I В 2 (ОПК-4) – I В 3 (ОПК-4) – I		

Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций (промежуточного контроля)

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». Лабораторные работы, практические занятия, практика оцениваются: «зачет», «незачет». Возможно использование балльно-рейтинговой оценки.

Шкала оценивания:

«Зачет» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на *_51_%* и более оценивается не ниже «удовлетворительно» при условии отсутствия критерия «неудовлетворительно». Выставляется, когда обучающийся показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт.

«Отлично» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций __85__% 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 решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций;

«Хорошо» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций на *_61__%* 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 решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной

справочной литературе, умеет правильно оценить полученные результаты анализа конкретных ситуаций;

«Удовлетворительно» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций __*51_%* и более (в соответствии с картами компетенций ОПОП) оценивается критериями «удовлетворительно», «хорошо» и «отлично»: обучающийся показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой;

«Неудовлетворительно» «Незачет» – выставляется, если сформированность заявленных дескрипторов компетенций менее чем *_51_%* (в соответствии с картами компетенций ОПОП): при ответе обучающегося выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины.

Ответы и решения обучающихся оцениваются по следующим общим критериям: распознавание проблем; определение значимой информации; анализ проблем; аргументированность; использование стратегий; творческий подход; выводы; общая грамотность.

Соответствие критериев оценивания сформированности планируемых результатов обучения (дескрипторов) системам оценок представлено в табл.

Таблица 3

Интегральная оценка

Критерии	Традиционная оценка	Балльно-рейтинговая оценка
5	5	86 - 100
4	4	61-85
3	3	51-60
2 и 1	2, Незачет	0-50
5, 4, 3	Зачет	51-100

Обучающиеся обязаны сдавать все задания в сроки, установленные преподавателем. Оценка «Удовлетворительно» по дисциплине, может выставляться и при неполной сформированности компетенций в ходе освоения отдельной учебной дисциплины, если их формирование предполагается продолжить на более поздних этапах обучения, в ходе изучения других учебных дисциплин.

Показатели и критерии оценки достижений студентом запланированных результатов освоения дисциплины в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации

Оценка, уровень	**Критерии**
«отлично», повышенный уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи повышенной сложности, свободно использовать справочную литературу, делать обоснованные выводы из результатов анализа конкретных ситуаций
«хорошо», пороговый уровень	Студент показал прочные знания основных положений фактического материала, умение самостоятельно решать конкретные практические задачи, предусмотренные рабочей программой, ориентироваться в рекомендованной справочной литературе, умеет правильно оценить

	полученные результаты анализа конкретных ситуаций
«удовлетворительно», пороговый уровень	Студент показал знание основных положений фактического материала, умение получить с помощью преподавателя правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой, знакомство с рекомендованной справочной литературой
«неудовлетворительно», уровень не сформирован	При ответе студента выявились существенные пробелы в знаниях основных положений фактического материала, неумение с помощью преподавателя получить правильное решение конкретной практической задачи из числа предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины

9.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

9.3.1 Перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Предмет, метод и место истории менеджмента среди других экономических и управленческих наук. Сущность и содержание менеджмента. Сходство и различие терминов «менеджмент» и «управление». Управленческие революции в истории менеджмента.
2. Промышленный переворот и формирование в Западной Европе фабрично-заводской организации производства.
3. Возникновение в Англии парадигмы донаучного промышленного менеджмента. Манчестер - центр формирования донаучного менеджмента.
4. Выделение английскими предпринимателями, инженерами и учеными (Аркрайт, Уатт, Болтон, Баббедж, Джевонс. Оуэн) инженерно-технических и социально-психологических аспектов организации управления промышленным производством.
5. Развертывание в Американском обществе инженеров-механиков исследований рационализации организации промышленного труда. Филадельфии - центр формирования научного промышленного менеджмента.
6. Разработка и внедрение положений «фордизма» в американскую практику промышленного управления.
7. Вклад Ф.Тейлора в становление научного менеджмента: стандартизация рабочих операций, внедрение научных подходов подбора и расстановки кадров, разработка методов стимулирования труда.
8. Вклад последователей Ф. Тейлора (Ф. Гилбретт, Л. Гилбретт, Г. Ганнта, Х Эмерсона, У. Кларка) в становление и развитие научного менеджмента.
9. Разработка А. Файолем классической административной школы управления, рассматривающей управление как универсальный процесс. Вклад последователей А. Файоля (Дж. Муни, А Рейли, Л. Эрвик) в становление и развитие научного менеджмента.
10. Теория идеального типа административной организации – бюрократии, разработанная Максом Вебером. Бюрократия как эффективная форма человеческой организации и минимизации издержек.
11. Основные положения социально-психологической (человеческих отношений) концепции менеджмента Э. Мэйо.
12. Хоторнские эксперименты Мэйо и Ретлисбергера на предприятиях фирмы «Вестерн электрик» (близ Чикаго). Основные этапы и научные результаты.
13. Теоретико-методологические основы и основные направления развития эмпирической школы менеджмента.
14. Теоретико-методологические основы бихевиористской (поведенческой) школы менеджмента. Основные разработчики содержательных и процессуальных теорий мотивации.

15. Формирование и развитие новой школы науки управления: системного подхода в менеджменте. Связь новой школы науки управления с развитием кибернетики, электронно-вычислительной техники, экономико-математического моделирования.
16. Сущность системного подхода в управлении. Концепция системного подхода Л. Берталанфи.
17. Основные задачи ситуационного подхода. Развитие ситуационного подхода к анализу организационных структур. Разработка методов исследования операций с позиции системного подхода (Миллер и Стар).
18. Развитие концепции «социальных систем» Г. Саймоном, Э. Голднером, Ф. Селзником, А. Этциони.
19. Нарастание кризиса феодальной экономики России в первой половине XIX века. Возникновение «западнического» и «почвеннического», либерального и консервативного подходов в управлении общественно-экономическим развитием.
20. Появление тейлоризма и развитие научного менеджмента в России в начале XX века. Конструктивный и критический подходы к тейлоризму.
21. Развитие науки управления в России в условиях «новой экономической политики». Разработка концепции народно-хозяйственного планирования.
22. Организационно-технические концепции управления (Богданов А.А., Гастев А.К., Ерманский А.А.). Постановка проблемы организации труда в масштабе общества.
23. Формирование общей теории административно-планового регулирования народного хозяйства и концепции централизованного управления производством на предприятиях в 30-50-х гг.
24. Рыночные реформы в России в 90-х гг. XX века и поворот научных исследований и практики хозяйственного управления к мировому опыту научного менеджмента.
25. Исторические предпосылки, условия и факторы формирования российской модели менеджмента. Российские национальные традиции хозяйственного и общественно-политического управления. Менталитет русского человека и взаимосвязь с менеджментом организаций.
26. Общие понятия о системах. Их классификация и свойства.
27. Организация: определение, типология и классификация.
28. Виды социальных систем, их особенности.
29. Организационно-правовые формы хозяйственных организаций.
30. Отличия форм собственности хозяйственных организаций.
31. Система управления организацией: состав, структура и особенности.
32. Всеобщий менеджмент качества
33. Целеполагание в менеджменте. Значение миссии и цели в управлении, дерево целей в организации.
34. Коммуникации в организации. Их роль и типология.
35. Самоуправление в организации: основные виды и элементы.
36. Возможные схемы коммуникаций при самоорганизации. Их анализ.
37. Общее и особенное законов организации и законов для организации.
38. Закон синергии: формулировка и принцип действия. Механизмы использования закона синергии и признаки ее достижения в коллективе.
39. Закон самосохранения. Варианты его реализации. Характеристика стратегий организации бизнеса в рамках закона самосохранения. Страхование организации как элемент стабилизации уровня самосохранения.
40. Закон и принципы развития. Суть и этапы развития организации.
41. Понятие управленческой информации. Организация ее безопасности. Основные характеристики информации. Суть закона информированности-упорядоченности.
42. Закон единства анализа и синтеза, его следствия и принципы выполнения. Механизм действия закона композиции и пропорциональности.

43. Понятие о статической и динамической организации. Принципы приоритета в статической и динамической организации. Механизм использования принципов соответствия.
44. Основные этапы, процедуры и операции в составе процесса организации.
45. Раскройте суть составляющих результативности рационализации.
46. Порядок создания и регистрации организации.
47. Основы проектирования организационных систем.
48. Эффективность менеджмента организации. Инструментарий повышения эффективности менеджмента.
49. Всеобщий менеджмент качества
50. Документы, необходимые для регистрации организации. Структура и содержание уставных документов.
51. Организационная культура. Определение. Ее роль в компании. Основные пути формирования организационной культуры.
52. Субъекты и объекты организаторской деятельности и их взаимоотношения.
53. Субъекты государственного управления и их организаторская деятельность.
54. Основные социальные элементы общества. Социальные организации, причины их создания и развития. Основные задачи управления социальной организацией.
55. Классификация организаций по всевозможным критериям, виды и типы организаций.
56. Требования, предъявляемые к системе управления современной организацией.
57. Внешняя и внутренняя среда организации. Факторы воздействия, виды анализа.
58. Классический этап становления организационного поведения как научной дисциплины. Хоторнские эксперименты. Гуманистический этап становления организационного поведения как научной дисциплины.
59. Основные отличия исследований организационно-психологического климата от изучения организационной культуры.
60. Основные функции организационной культуры. Схема иерархии уровней организационной культуры.
61. Основные этапы развития теории организационного поведения как этапы ведущей составной части организационной культуры.
62. Концепции ведущих американских психологов и культуроведов в области организационного поведения. (Э. Шейна, Ф. Р. Клукхона, Ф. Л. Стродбена).
63. Основные этапы становления отечественной психологической школы организационного поведения и психологии управления.
64. Формирование группового поведения в организации. Потребности в групповом объединении. Формальные и неформальные группы. Достоинства и проблемы неформальных групп. Стадии формирования неформальных групп.
65. 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.
66. Психологические механизмы взаимопонимания в общении между персоналом в организации. Структура межличностного взаимодействия и типы межличностного взаимодействия.
67. 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.
68. Диалог как организационный принцип коммуникативной деятельности персонала организации. Характеристика основных моделей общения сотрудников организации.
69. Психологическая модель общения как система психотехники.
70. Современная смена традиционных парадигм организационного поведения.

71. Психоаналитические представления о поведении. Гештальт-психологические представления о поведении.
72. Бихевиористские представления о поведении. Когнитивистское понимание поведения. Экономическо-психологический подход к поведению.
73. 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.
74. Определение лидерства. Типы лидерства. Лидер и руководитель. Власть, лидерство и принятие управленческого решения. Индивидуальное и групповое принятие решений.
75. Зависимость типа организации и организационного поведения от руководителя.
76. Взаимосвязь организационного поведения, организационных изменений и организационного развитие.Организационное развитие как процесс взаимосвязанных количественных и качественных преобразований в управляемой общественной системе.
77. Понятие и виды организационных изменений. Управление изменениями в организации.
78. Ключевые точки управления поведением и развитием организации.
79. Преодоление сопротивления персонала организационным изменениям компании.
80. 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.
81. Внутренняя интеграция как функция организации. Интеграция организации. Процедуры коммуникации. Границы подразделений.
82. Власть и статус. Награждение и наказание. Конгруэнтность организационной структуры. Организационная патология.
83. Элементы выживания и адаптации в среде: миссия и стратегия, цели и критерии результатов деятельности, процедуры измерения организационных изменений.
84. Стратегическое планирование выживания и адаптации организации к внешней среде.

9.3.2 Оценочное средство 1 (Тестовые задания)

1. Представители школы научного менеджмента в качестве основных задач управления называли (несколько вариантов ответа):

а) временной контроль проведения производственных операций
б) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте
в) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации
г) определение функций и принципов эффективного менеджмента

2. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 250 тыс.руб., затраты на управление составили 900 тыс.руб., а себестоимость продукции 1500 тыс.руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен:

а) 0,1
б) 0,16
в) 6,0
г) 0,6

3. К элементам, составляющим среду прямого воздействия на предприятие, относятся…

а) потребители
б) политика, политические партии
в) поставщики
г) традиции и социальные ценности

4. Согласно теории менеджмента субъективная составляющая управленческого решения может проявляться в следующем:

а) формулирование логических доводов

б) перестраховка, сверхвысокая мотивация

в) предвзятость

г) построение моделей ситуации

5. Согласно теории менеджмента в совокупности методов принятия решений в зависимости от инструментария выделяют следующие группы…

а) политические

б) экономические

в) основанные на интуиции руководителя

г) основанные на «здравом смысле»

6. Экстраполяция, моделирование и экспертные оценки в менеджменте относятся к методам (один вариант ответа)…

а) контроля

б) прогнозирования

в) планирования

г) проектирования

7. Координация всех видов деятельности в организации и установление согласованности в работе всех звеньев относится к группе_____ функций управления

а) частных

б) конкретных

в) специфических

г) общих

8. Расположите в правильной последовательности пути повышения эффективности управления…

1) анализ проблем управления

2) совершенствование систем и методов управления

3) улучшение технологического и информационного обеспечения управления

4) переподготовка руководящего состава и рядовых сотрудников организации

9. Разработка теории мотивации является достижением (один вариант ответа)…

а) школы человеческих отношений

б) школы поведенческих наук

в) количественной школы управления

г) классической школы управления

10. Функция _____ предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены для достижения этих целей (один вариант ответа)…

а) организации

б) контроля

в) мотивации

г) планирования

11. _____ нормы разрабатываются на определенные виды работ и процессов, характерных для предприятий разных отраслей промышленности и осуществляемых на них примерно в одинаковых условиях (один вариант ответа)…

а) межотраслевые

б) общепромышленные

в) отраслевые

г) заводские

12. Функция _____ предполагает принятие решения о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены для достижения этих целей (один вариант ответа)…

а) организации

б) контроля

в) мотивации

г) планирования

13. Согласно теории менеджмента руководитель, придерживающийся либерального стиля управления, использует власть, основанную на …(несколько вариантов ответа)…

а) убеждении

б) авторитарности

в) принуждении

г) вознаграждении

14. Соотнесите типы конфликтов и его характеристику.

1. Горизонтальный конфликт.
2. Вертикальный конфликт.
3. Смешанный конфликт.

1) Конфликт, между лицами, находящимися на одном уровне управленческой иерархии

2) Конфликт, в котором задействованы лица, находящиеся в подчинении друг у друга

3) Конфликт, в котором участвуют лица как равные по должности, так и находящиеся на разных ступенях иерархии управления

15. К элементам, составляющим среду косвенного воздействия на предприятие относятся …(несколько вариантов ответа)

а) конкуренты

б) международные события

в) природно-климатические условия

г) поставщики

16. Кодекс _____ - это свод 282 управленческих законов, которые регулировали сделки между людьми, контроль над соблюдением их условий, определялся минимум заработной платы, устанавливалась ответственность исполнителей.

а) Хаммурапи

б) Соломона

в) Сократа

17. Факторами, оказывающими влияние на эффективность принятия управленческого решения, являются …(несколько вариантов ответа)

а) имидж руководителя

б) среда принятия решения

в) полнота информации о проблеме

г) тип организационной структуры

18. К факторам способствующим образованию формальной организации относят …(несколько вариантов ответа)

а) стремление к свободе действий

б) желание совместных действий

в) достижение общей цели

г) способность общаться

19. Согласно теории менеджмента система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти и местного самоуправления по вопросам регулирования трудовых отношений определяется как (один вариант ответа)…

а) социальное партнерство

б) система управления персоналом

в) трудовое законодательство

г) государственная кадровая политика

20. В менеджменте к статистическим методам контроля относят……(несколько вариантов ответа)

а) контроль по альтернативному признаку

б) контрольные карты

в) выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам

г) диаграмма рассеяния

21. В теории менеджмента под управленческим потенциалом руководителя понимается…… (несколько вариантов ответа)

а) способность видеть причины и следствия происходящих событий, умение влиять на их развитие

б) способность осваивать управленческие технологии по ходу деятельности

в) возможность влиять на подчиненных и управлять их поведением

г) совокупность знаний, умений, опыта, позволяющая решать управленческие задачи

22. Соотнесите элементы комплексной системы мотивации труда и их содержание:

1. Стипендиальные программы.
2. Программы организации обучения.
3. Программы медицинского обслуживания.
4. Консультативные службы.

1) выделение средств на покрытие расходов на образование работников
2) покрытие расходов на организацию обучения работников
3) выделение средств на организацию медицинского обслуживания персонала или заключение договоров с медицинскими учреждениями
4) выделение средств на организацию консультативных служб для работников

23. Категорию «функция менеджмента» можно характеризовать (один вариант ответа)…

а) вид деятельности, с помощью которого субъект управления воздействует на управляемый объект
б) регулярную проверку соответствия стратегической установки фирмы имеющимся рыночным возможностям
в) проект реструктуризации организации
г) получение информации, необходимой для диагностики проблем организации

24. Соотнесите преимущества и недостатки конкретного вида организационной структуры:

1. Преимущество функциональной структуры.
2. Недостаток функциональной структуры.
3. Преимущество дивизиональной структуры.
4. Недостаток дивизиональной структуры.

1) рост эффективности за счет специализации деятельности
2) сложности при определении границ власти
3) оперативное реагирование на изменение ситуации
4) трудности координации деятельности элементов

25. Философия управления персоналом в теории менеджмента означает (один вариант ответа)…

а) философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, процесс управления персоналом, процесс управления им с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения
б) совокупность внутриорганизационных принципов, моральных, административных норм и правил взаимоотношения персонала и система ценностей и убеждений, воспринимаемых всем персоналом и подчиненную глобальной цели организации
в) выбор крупных целей и постановка научно-технических задач предприятием
г) воспитание у занятых на фирме людей чувства, что они одна семья

26. Если работник развивается профессионально только в рамках одной профессии, например, в области продвижения продукта, его карьера определяется как… (один вариант ответа)…

а) параллельная
б) неспециализированная
в) горизонтальная
г) специализированная

27. Компетенция сотрудника кадровой службы при мотивации персонала подразумевает… (несколько вариантов ответа)…

а) формулирование критериев повышения вознаграждения в зависимости от поведения работника
б) ориентацию всех обучающих мероприятий на достижение корпоративных стандартов, отраженных в компетенциях
в) повышение эффективности обучения и развития сотрудников
г) построение эффективной системы вознаграждения на основе уровня ценности сотрудника для компании

28. Выделение управленческих функций в теории менеджмента является результатом… (один вариант ответа)…

а) горизонтального и вертикального разделения управленческого труда

б) внедрения новых научно-технических процессов

в) снижения информационных потоков между подразделениями

г) интенсификация производственных процессов

28. К группе социально-психологических методов управления относят… (несколько вариантов ответа)…

а) убеждение

б) инструктирование

в) адаптацию

г) распоряжение

29. Определение производственных мощностей производится в ходе разработки… (несколько вариантов ответа)…

а) производственного плана

б) финансового плана

в) плана маркетинга

г) организационного плана

30. При построении системы управления персоналом в организации следует соблюдать принцип специализации, что означает… (несколько вариантов ответа)…

а) разделение труда в системе управления персоналом

б) распределение ответственности за найм функциональных специалистов между руководителями отделов

в) выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени

г) обеспечение устойчивого функционирования системы

31. Согласно теории менеджмента тот факт, что коммуникация служит элементом системы управления, обусловлен способностью коммуникации… (несколько вариантов ответа)…

а) определять состояние системы управления

б) выражать чувства и эмоции

в) оказывать влияние на поведение других членов организации

г) получать или предоставлять информацию о развитии организации

32. К основным составляющим самоменеджмента можно отнести… (несколько вариантов ответа)…

а) сохранение и укрепление здоровья

б) планирование личного времени

в) самостоятельность

г) темперамент

33. В теории менеджмента предъявляются такие требования к осуществлению кадровой работы в организации как (один вариант ответа)…

а) окупаемость

б) емерджентность

в) эргономичность

г) терпимость

34. К функциям, относящимся к компетенции службы персонала организации, относятся…(несколько вариантов ответа)

а) распределение властных полномочий

б) изменение организационной структуры

в) определение потребностей в повышении квалификации персонала

г) обучение персонала

35. Продвижение работника посредством чередования вертикального роста с горизонтальным предусматривает _____ карьера (один вариант ответа).

а) ступенчатая

б) горизонтальная

в) специализированная

г) вертикальная

36. Под управленческим решением в теории менеджмента понимается…(один вариант ответа)

а) совокупность критериев для оценки результатов деятельности менеджера

б) итог управленческих преобразований и воздействий
в) единственная альтернатива по разрешению проблемы, которую субъект управления выбран по установленному критерию
г) совокупность альтернатив, которые рассматриваются менеджеров как варианты действий в сложившейся ситуации

37. С точки зрения теории менеджмента сотрудничество как форма разрешения межличностных конфликтов характеризуется…
а) временным принятием решения, основанного на взаимных уступках сторон
б) достижением взаимного согласия сторон при минимальных потерях
в) устойчивым и долгосрочным решением конфликта в пользу всех участников
г) созданием условий для участия в конфликте третьей стороны

38. В _____ моделях разработки управленческих решений отсутствует фактор времени, процесс рассматривается в конкретный момент или на фиксированном отрезке времени …(один вариант ответа).
а) динамических
б) детерминированных
в) статистических
г) статических

39. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:
1) диагностика проблемы
2) определение набора возможных альтернатив
3) доведение информации о решении до исполнителей
4) оценка результатов решения

40. Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:
1) формулировка ограничений и критериев принятия решений
2) определение набора возможных альтернатив
3) доведение информации о решении до исполнителей
4) реализация решения

41. Эффективность управленческого решения может быть измерена...(несколько вариантов ответа)
а) безубыточностью работы предприятия
б) повышение количества социальных благ для работников
в) повышение эффективности работы оборудования
г) достижение организационных целей за счет меньших усилий

42. В менеджменте _____ тип построения карьеры означает стремление заниматься любимым делом при наличии комфортных условий труда, определенности в работе без особого желания достигать карьерных вершин, создавать что-то новое и выдающееся.
а) предпринимательский
б) профессиональный
в) корпоративный
г) статический

43. Система управления персоналом включает такой элемент как _____ политика предприятия.
а) информационная
б) социальная
в) кадровая
г) финансовая

44. Соотнести элементы системы материальных стимулов и их характеристики
1. Заработная плата.
2. Бонусы.
3. Участие в акционерном капитале.
4. Участие в прибылях предприятия.
1) оплата труда наемного работника
2) разовые выплаты из прибыли организации
3) получение дивидендов от акций организации
4) установление доли прибыли, из которой формируется поощрительный фонд

45. В менеджменте контроль деятельности организации на основе анализа эффективности подразумевает…

а) анализ качества и потребительских свойств товара

б) определение критериев эффективности и системы показателей

в) нормирование результатов деятельности

г) расчет показателей эффективности как отношение результатов и затрат

Критерии оценки

Количество верных ответов:

86 – 100% - оценка «отлично» (глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, усвоивший взаимосвязь основных понятий дисциплины; способный самостоятельно приобретать новые знания и умения; способный самостоятельно использовать углубленные знания);

71 – 85% ответов – оценка «хорошо» (полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные программой задания, показывающий систематический характер знаний по дисциплине и способный к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшего обучения в вузе и в будущей профессиональной деятельности);

50 - 70% ответов – оценка «удовлетворительно» (обнаруживший знание основного учебно–программного материала в объеме, необходимом для дальнейшего обучения, выполняющего задания, предусмотренные программой, допустившим неточности в ответе, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения);

менее 50% ответов – оценка «неудовлетворительно» (имеющему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий)

9.3.2 Оценочное средство 2 (практические задания)

Кейс № 1

«Инструменты мотивации персонала в зависимости от текущих целей компании»

Характеристика организации 1

Профиль деятельности: крупное государственное градообразующее предприятие с высокой долей высококвалифицированных работников.

Численность персонала: 2 300 человек.

Срок работы на рынке: 40 лет на региональном и российском рынке перерабатывающей промышленности.

Общая ситуация:

Предприятие социально значимое, градообразующее, одно из самых привлекательных и надежных работодателей в регионе. В компании работают трудовые династии, которые гордятся своей принадлежностью к заводу. Сегодня на предприятии трудится более двух тысяч человек, большинство из них – рабочие. В настоящее время в связи с ростом производства увеличивается штат. Одна из самых востребованных категорий работников – квалифицированные рабочие. Однако престиж рабочих профессий по-прежнему остается невысоким. Предприятие испытывает сложности, как с привлечением рабочих кадров, так и с их удержанием. Текучесть по рабочим профессиям существенно превышает текучесть по другим категориям персонала. Особенно высока она в первый год работы нового работника и среди молодежи. Службе управления персоналом поставлена задача сфокусировать систему мотивации на закрепление на предприятии квалифицированных рабочих и привлечение новых сотрудников данной категории.

Характеристика организации 2

Профиль деятельности: розничная сеть магазинов-дискаунтеров.

Численность персонала: 800 человек.

Срок работы на рынке: 12 лет на российском рынке непродовольственных товаров.

Общая ситуация:

Компания – одна из типовых сетей магазинов-дискаунтеров на региональном рынке. Широкое распространение магазины получили в первую очередь благодаря своей ценовой политике. Для получения прибыли магазинам необходим постоянный большой поток покупателей, который зависит не только от цены продукта и рекламных акций, но и от стремления каждого продавца внести максимальный вклад в получение магазинами плановой выручки. Однако продавцами работают молодые люди, которые не видят связи между качеством обслуживания клиентов и выручкой магазина. Из-за большой текучести розничная сеть вынуждена постоянно обновлять штат. Средний срок работы продавца в различных магазинах сети составляет от полугода до полутора лет. За этот период не удается привить продавцам навыки качественного обслуживания и клиентоориентированности. Проведенное независимое исследование «таинственный покупатель» показало, что в сети наблюдаются случаи недопустимого отношения к покупателям (продавцы равнодушны к покупателям, а иногда и откровенно грубят им). Определенное число покупателей выходят из магазина без покупок, просто оставив наполненные корзины в зале. Перед службой управления персоналом стоит задача – сфокусировать системы мотивации продавцов на клиентоориентированности и увязать их с финансовыми результатами магазина.

Задание

Определите способы мотивации сотрудников, наиболее эффективные для каждой обозначенной ситуации.

Варианты ответов

Система премирования работников, построенная на привязке к выполнению личного плана по выручке и плана по выручке подразделения.

Корпоративные подарки/сувениры с символикой организации при достижении определенных результатов в труде.

Конкурсная система отбора сотрудников при приеме на работу на основании четких критериев отбора.

Размещение фотографии лучшего сотрудника на Доске почета, расположенной как на территории компании, так и за ее пределами (на улице города).

Оплата компанией обучения сотрудника на курсах повышения квалификации с выдачей сертификата.

Введение системы депремирования (взысканий, штрафов, вычетов из переменной части оплаты труда) за несоблюдение установленных стандартов работы.

Предоставление работникам возможности вносить свои идеи и предложения по оптимизации бизнес-процессов организации. Награждение и публичное поощрение работников, подавших лучшие предложения по оптимизации бизнес-процессов.

Конкурсы профессионального мастерства как индивидуальной направленности («Лучший работник»), так и коллективные («Лучшее подразделение»).

Система определенных «бонусов» сотрудникам, достигшим наилучших результатов в работе (оплата абонементов в спортзал, компенсация оплаты мобильной связи, Интернета и т.п.).

Объявление благодарности сотруднику, награждение грамотой, ценным подарком за демонстрацию выдающихся результатов в работе.

Система санкций (устное замечание, выговор, размещение информации о нарушении на Доске позора) за нарушение трудовой дисциплины, стандартов корпоративного поведения.

Размещение материала о лучших сотрудниках, передовиках во внутрикорпоративных изданиях.

Система ежемесячных собраний в первичных трудовых коллективах с подведением итогов месяца, обсуждением как достижений, так и ошибок сотрудников.

Существенное снижение премии сотрудника вплоть до полного лишения премии по итогам проверок соблюдения стандартов качества.

Оказание материальной помощи работникам при возникновении жизненных ситуаций, требующих больших разовых финансовых затрат (похороны близких, бракосочетание, рождение детей).

Долгосрочные программы социальной поддержки персонала, которые частично софинансируют сами работники. Например, софинансирование работника в приобретении жилья: при стаже более трех лет за каждый год работы в компании она платит 1% стоимости жилья (если, например, работник проработал в компании 20 лет, при покупке квартиры компания оплачивает ему 20% стоимости жилья).

Совместные корпоративные мероприятия (экскурсии, выезды на природу и др.), приуроченные к корпоративным праздникам (день компании, профессиональные праздники).

Проведение конкурсов по профессиям и других с награждением победителей и широким освещением конкурса в корпоративных изданиях (СМИ, Интранет) и средствами наглядной агитации.

Назначение оклада (постоянной части оплаты труда) на основе грейдов в рамках одной профессии/должности. Грейд определяется по итогам ежегодных оценочных процедур. Работникам, продемонстрировавшим в течение года лучшие результаты, присваивается больший грейд (и соответственно назначается больший оклад) без изменения должности.

Введение надбавок за преданность компании, которые выплачиваются в конце года (по аналогии с 13-й зарплатой) и рассчитываются в зависимости от целого количества отработанных лет на период выплаты. Для надбавки используется нарастающая шкала (например, первый год – 20% оклада, второй – 30, третий – 40, четвертый – 50, пятый – 60, шестой – 70, седьмой – 80, восьмой – 90, девятый и последующие годы – 100%).

Кейс №2
«Неработающая нематериальная мотивация»

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

Решение

Хороший социальный пакет и достойная зарплата – далеко не все, что поможет компании стимулировать сотрудников. Необходима уникальная система нематериальной 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 №3
«Вы решили повысить заработную плату»

Перед Еленой Ивановой, только что назначенной районным менеджером по продажам, встала задача – повысить базовую зарплату своих торговых агентов. Бюджет, который она накопила для распределения прибавки к зарплате между семью агентами, составляет 100 000 руб. Прошлое распределение прибавок к оплате вызвало сильное недовольство в других сбытовых командах, поэтому Елене посоветовали взять за основу объективные критерии, которые можно классифицировать, взвесить и выразить в цифрах. Когда Елена примет решение, она должна будет его обосновать. Все оценочные критерии, которые есть у Елены, сведены в следующую таблицу.

Таблица - Критерии оценки торговых агентов

Торговый агент	Стаж работы, лет	Показатели продаж1, %	Абсентеизм 2, %	Предыдущая оценка результатов деятельности и поведения			Личные характеристики
				Навыки продаж	Инициативность	Отношение к работе	
Смирнов	5	10	9,5	0Хорошие	Недостаточная	Плохое	Почти достиг пенсионного возраста; только что умерла жена; с трудом приспосабливается к новым ситуациям
Иванов	2	15	1,0	2Отличные	Хорошая	Отличное	Собирается поступать в СамГТУ на заочное отделение
Орлова		18	0,0	1Недостаточная	Недостаточная	Плохое	Мать-одиночка с двумя детьми
Доронин		34	9,5	2Недостаточные	Средняя	Хорошее	Имеет четырех иждивенцев
Фролов	1	18	9,0	8Отличные	Средняя	Среднее	Женат на богатой женщине

Петрова	8	00	1 ,0	7Хорошие	Недоста-точная	л охое	Активный деятель политического движения; хочет создать женскую общественную организацию
1 Проценты от нормы. Например, 110% означают, что за последние 12 месяцев результаты сбыта превысили норму на 10%. 2 Абсентеизм – понятие из американского менеджмента и статистики. Означает временное отсутствие на работе по причинам: болезнь, несчастный случай, прогул, уход за ребенком, разрешение администрации, опоздание, отпуск по семейным обстоятельствам.							

Задание: работая в небольших группах, проанализируйте информацию о результатах труда, приведенную в таблице. Решите, как распределить бюджет в 100 000 руб.

Кейс № 4
«Рабочие мотивы»

В 2002 г. из юридической компании «Князев и партнеры» ушел 30-летний адвокат. «Я долго не мог понять, почему это произошло, ведь он променял должность с окладом $2000 на подобную, но с зарплатой $1200», – вспоминает Андрей Князев, руководитель коллегии адвокатов «Князев и партнеры». В тот момент юридической фирме было всего год от роду, но ее положение на рынке было более чем стабильным, перспективы развития велики, да и оклады одни из самых высоких по столице.

Понять ситуацию Князеву удалось после посещения тренинга психолога Леонида Кроля, директора Института групповой и семейной психологии. Благодаря этим занятиям он взглянул на работу с точки зрения сотрудника и его семьи. И понял, что именно этому человеку, несмотря на его энергию, молодой возраст и высокие карьерные амбиции, было важно уходить с работы в 18.00, поскольку дома его ждала молодая жена. Тренинг помог Князеву построить в компании более гибкую систему мотивации. И если в 2003 г. текучесть кадров там была порядка 30-40%, то к 2006 г. она сведена практически к нулю.

Шкала ценностей

Мотивация сотрудников (стимулирование эффективности их труда и лояльности работодателю) не может быть универсальной. Это целая система мер воздействия, которая для каждого сотрудника должна быть индивидуальной. Впрочем, есть целый ряд правил, которые работают для каждой определенной группы работников.

Чтобы понять, как эти правила работают, для начала стоит представить себе общую картину системы человеческих ценностей применительно к работе.

В феврале 2007 г. по просьбе «Ведомостей» компания Romir Monitoring провела опрос более 1500 москвичей в возрасте от 18 до 70 лет о месте карьеры в системе ценностей. Как ни странно, оказалось, что карьера и материальное благосостояние заботят респондентов едва ли не в последнюю очередь, в то время как семья, здоровье и друзья возглавляют список приоритетов. Австриец Александр Гранат, старший консультант компании Neumann International AG (входит в международную ассоциацию хедхантеров AESC), считает, что такие приоритеты – следствие более низкого уровня жизни в России и меньшей уверенности в завтрашнем дне. Однако система ценностей (а, следовательно, и необходимая система мотиваций) работника в большей степени зависит от его личных качеств.

Критерии привлекательности профессии определяются не столько уровнем развития общества, сколько человеческими потребностями. Чтобы их назвать, достаточно вспомнить пирамиду Маслоу, определяющую мотивы человеческого поведения. По Маслоу, сначала человеку необходимо удовлетворить физиологические потребности, затем обеспечить безопасность, после чего становятся важными мотивы социальной значимости, собственной значимости среди клана и на вершине пирамиды находится потребность в свободе. Соответственно, выбирая профессию, человек вначале смотрит на размер оклада, затем его

беспокоит стабильность работы, после чего – значимость профессии в обществе и, наконец, возможность карьерного роста и свобода самовыражения.

Деньги – не главное, но основное

Следуя утверждению Маслоу, первым (и главным) критерием оценки привлекательности работы должен быть «материальный фактор». Это подтверждает исследование Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ), проведенное в конце 2006 г. Было опрошено 1600 человек в 153 населенных пунктах 46 регионов России. Две трети (69%) определили работу, прежде всего, как источник средств к существованию. Каждый десятый полагает, что в жизни «есть вещи поважнее работы». Лишь14% респондентов ответили, что работа им «важна и интересна сама по себе, независимо от оплаты».

«Женщины чаще, чем мужчины, заявляют об интересе к работе как таковой (19% по сравнению с 10% мужчин), – анализирует результаты Юлия Верлина, руководитель направления корпоративных исследований ВЦИОМ. – Мужчины чаще, чем женщины, склонны рассматривать работу прагматично – как источник средств (74% по сравнению с 63% женщин)». Наибольший энтузиазм по отношению к труду проявляет молодежь – 22% опрошенных в возрасте от 18 до 24 лет, прагматиков среди них 63%. Наименьший – зрелые люди в возрасте от 35 до 60 лет, фанатов работы среди них лишь 12-14%.

Для работодателей важен баланс между теми, кто желает только денег, и теми, для кого материальный стимулятор не важен. Например, Светлана Иванилова, директор дирекции планирования, подбора и адаптации персонала компании «Евраз Холдинг», стремится к тому, чтобы для 30% сотрудников работа была важна и интересна независимо от оплаты, для 67% служила, прежде всего, источником средств к существованию, а 3% составляли те, для кого «в жизни есть вещи поважнее». Людей, которые считали бы работу в «Евраз Холдинге» неприятной обязанностью, говорит она, не должно быть вовсе.

«В идеале 20% сотрудников должны видеть в своей работе, прежде всего, возможность самореализации и развития и 80% – трудиться ради заработка, получения средств к существованию, ориентируясь на выполнение поставленных задач», – уверен Евгений Василенко, директор департамента по работе с персоналом компании «Росгосстрах». Свою мысль он объясняет просто: «Не все же в компании должны наводить орудие точно в цель. Нужны подносчики снарядов, чистильщики орудий, тыловая служба, кухня и проч.»

«Те, кто работает ради самореализации, «вытаскивают» горящие проекты, – отмечает Татьяна Крутова, HR-директо ргруппы компаний BBDO Russia. – Тем не менее, рано или поздно такие сотрудники могут переместиться в группу № 2 [для которых главное – материальный стимул], и здесь важно не упустить момент и обеспечивать их в том числе и конкурентными заработными платами». Ведь и прагматичное большинство не будет работать без нематериальных форм поощрения. К примеру, заработал человек на машину, а потом ему захочется карьерного роста. Василенко из «Росгосстраха» вообще считает исключительно материальное стимулирование тупиком: «Нет гарантий, что, получив повышение, работник не скажет: «Мало»«. «Нужно переключать мотиватор на другие формы – карьера, статус, уважение, расширение полномочий, иначе такого работника легко переманить», – говорит Василенко.

Однако те, кто считает, что «в жизни есть вещи поважнее работы», вызывают у специалистов по работе с персоналом опасения (согласно опросам ВЦИОМ, их порядка 10%). Крутова из BBDO советует никогда не просить такого человека поработать в выходной – он не придет ни при каких обстоятельствах. Как правило, такие сотрудники стабильны, но в горящем проекте они не помощники. По мнению Крутовой, стимулы для таких сотрудников те же, что и для второй группы (прагматиков).

От четвертой группы (люди, которые считают работу неприятной обязанностью) специалисты по человеческим ресурсам советуют избавляться.

Цена привязанностей

Согласно опросу ВЦИОМ, на вопрос «Насколько для Вас важна работа в данной конкретной организации?» 9% респондентов ответили, что «ни за что не поменяли бы свою

работу ни на какую другую». 22% сказали, что заставить предпринять подобный шаг их могли бы «лишь очень серьезные основания». Каждый второй (54%) уйдет от работодателя на лучшие условия, а каждый десятый с легкостью сменил бы работу. Затруднились ответить 5% респондентов.

То, что более половины россиян готовы сменить работу при лучших условиях, не должно пугать работодателей. Это может являться и положительной характеристикой, отражая готовность человека к изменениям, к профессиональному и личностному развитию. А поскольку таких людей большинство, они коллективно улучшают рынок труда: ориентируясь на них, работодатели вынуждены улучшать условия, стараясь угодить.

Даже 10% тех, кто готов уйти в любой момент, не стоит считать балластом, уверен Князев. Особенно если это люди старшего поколения и совсем молодые – именно благодаря им осуществляется преемственность поколений и передача умений, знаний и навыков. С другой стороны, это могут быть сотрудники, которые ошиблись в выборе либо, давно находясь в компании, исчерпали себя и не видят в ней перспектив роста, полагает Галина Мельникова, руководитель службы человеческих ресурсов финансовой корпорации «Уралсиб». А такие сотрудники вряд ли полезны компании.

Согласно данным опроса, более всего лояльных сотрудников среди руководителей и специалистов с высшим образованием – 46-48%. Среди других категорий опрошенных доля тех, кто привязан к своей работе, не превышает трети. Кроме того, чем выше человек оценивает свое материальное положение, тем менее он склонен к уходу. Чем моложе – тем менее лоялен. Среди респондентов в возрасте от 18 до 24 лет 68% готовы сменить работу, если им предложат лучшие условия. Среди опрошенных более зрелого возраста 50-56% готовы уйти на лучшие условия. Павел Безручко, старший партнер консалтинговой компании «Экопси Консалтинг», говорит, что с возрастом у людей снижается готовность к изменениям. Да и наработанным положением и доходами не всякий готов рискнуть, сменив место работы.

Эксперты рекомендуют не радоваться лояльным работникам. Ключевым понятием для служб управления персоналом крупных компаний является понятие эффективности сотрудника на рабочем месте, а не понятие лояльности. Для многих привязанность к работе означает хорошие отношения в коллективе, комфортные условия труда, например, близкое расположение к дому, и зачастую минимум требований организации к работнику. Поэтому мы рекомендуем интерпретировать данные ВЦИОМ со скидкой на то, что часть респондентов воспринимали вопросы именно в контексте бытового комфорта, для них преданность организации не означает, что они готовы вкладывать свои знания, умения и навыки в ее развитие, т. е. не связана напрямую с эффективностью труда.

Мельникова из ФК «Уралсиб» говорит, что «наивно было бы полагать, что компания, которая хочет построить лояльную команду, должна принимать на работу лишь специалистов среднего и старшего возраста, с высшим образованием и на высокие оклады». Без ненадежной молодежи все равно никуда. Во-первых, молодые специалисты стоят дешевле. Во-вторых, они более открытые и гибкие, им с чистого листа проще прививать корпоративную культуру. В-третьих, коллектив должен быть гармоничным, следовательно, разношерстным, чтобы консервативные и радикальные взгляды, инициативность и многолетний опыт были уравновешены. В-четвертых, трудно найти на кадровом рынке необходимое количество свободных равноценных высококвалифицированных специалистов среднего возраста.

В сентябре 2006 г. рекрутинговое агентство Kelly Services провело исследование, посвященное мотивации кандидатов. Исследование охватило семь городов – Москву, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск, Самару, Пермь, Великий Новгород; анкеты заполнили почти 3000 человек. В рамках исследования соискателям задавали вопрос «Что может удержать Вас на текущем месте работы?» (см. рис. 3.1).

Рис. 3.1. Что может удержать Вас на текущем месте работы?

На первом месте в качестве удерживающего фактора оказалось повышение по службе (35,3%), а повышение заработной платы – с большим отрывом на втором месте (22,4%). Столь неожиданный результат, по мнению авторов исследования, свидетельствует о том, что среди соискателей формируется тенденция предпочтения не денежных видов мотивации перед денежными.

Всего 1,2% кандидатов сообщили, что на текущем месте работы их «не удержит никакое предложение работодателя», – поэтому, владея информацией о мотивации, работодатель имеет шанс удержать практически любого сотрудника.

Так как второе место в удержании сотрудника в текущей компании занимает повышение зарплаты, логичным в исследовании выглядел вопрос о проценте, на который сотруднику необходимо повысить зарплату (рис. 3.2).

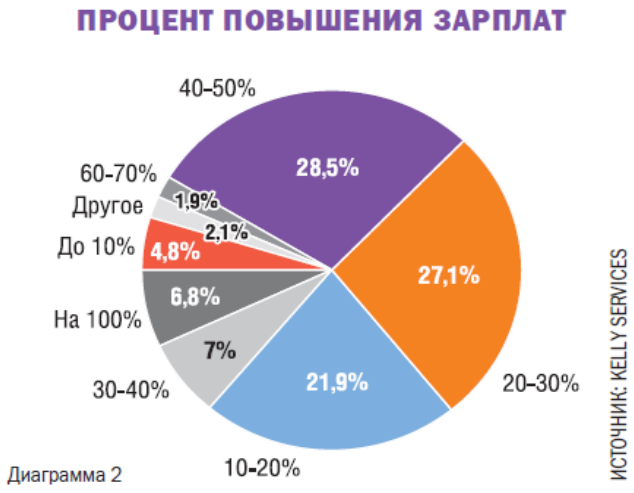

Рис. 3.2. Процент повышения зарплат

Почти 30% сотрудников готовы остаться на текущем рабочем месте, если им сделают предложение, превышающее текущую заработную плату на 40-50%. Чуть больше 27% сотрудников останутся в компании, если им повысят зарплату на 20-30%.

Повышение зарплаты как фактор удержания сотрудника в компании в геометрической прогрессии приобретает значимость с возрастом кандидата. Диаметрально противоположная ситуация с продвижением по службе – чем сотрудник моложе, тем для него это важнее,

вероятно, это связано с тем, что молодые сотрудники начинают с начальных, самых низких ступеней в компании.

Из таблиц (рис. 3.3) видно, что для белых воротничков меньшее значение имеют факторы «Продвижение по службе» и «Повышение зарплаты». Мотивация этих сотрудников перераспределяется в сторону новой работы или функций в компании, дополнительного обучения и возможности работы за границей – в отличие от синих воротничков, для которых более близкие во временной перспективе факторы (повышение зарплаты и продвижение по службе) имеют большее значение.

ИСТОЧНИК: KELLY SERVICES

ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ ВАС НА ТЕКУЩЕМ МЕСТЕ РАБОТЫ? – ПО ВОЗРАСТУ, %

Возраст	Продвижение по службе	Повышение зарплаты	Новая работа, функции в компании	Дополнительное обучение	Возможность работы за рубежом	Никакое предложение работодателя	Не указано	Другое
18–25 лет	40,7	17,8	15,8	11	6,6	0,9	5,6	1,5
26–33 лет	31,3	25,7	15,7	11,8	4,6	1,6	6,7	2,6
34–45 лет	26	30,9	17,4	10	3,3	1,4	7,7	3,3
45 лет и больше	13,8	39,7	10,3	6,9	1,7	0	22,4	5,2

ИСТОЧНИК: KELLY SERVICES

ЧТО МОЖЕТ УДЕРЖАТЬ ВАС НА ТЕКУЩЕМ МЕСТЕ РАБОТЫ? – БЕЛЫЕ И ГОЛУБЫЕ ВОРОТНИЧКИ, %

Возраст	Продвижение по службе	Повышение зарплаты	Новая работа, функции в компании	Дополнительное обучение	Возможность работы за рубежом	Никакое предложение работодателя	Не указано	Другое
Белые воротнички	32,4	23,3	17,3	11,5	6,3	1,3	5,8	2,1
Голубые воротнички	39	28,1	12,6	10	1,8	1,1	5,9	1,6

Рис. 3.3. Факторы удержания сотрудников компании

Вопросы

Как бы вы сформулировали понятие «мотивация», исходя из определений, данных автором предлагаемой статьи, и других известных вам теорий мотивации? Является ли это понятие универсальным для каждого человека?

Что такое «шкала ценностей»? Каким образом система ценностей человека влияет на его профессиональную деятельность?

Являются ли деньги главным стимулом к эффективной деятельности? Назовите другие известные вам мотивирующие факторы.

Каково отношение работодателей к мотивированности персонала?

Насколько важна для работодателя лояльность работника по отношению к компании?

Что влияет на повышение лояльности работника?

Как вы считаете, существуют ли различия в подходах к мотивации и лояльности у граждан России и других государств?

Каким образом представленные в статье примеры соотносятся с классическими теориями мотивации?

Кейс № 5
«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 № 6

«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?

Кейс №7
«Корпоративный 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 генеральной директор компании, введя новый корпоративный стандарт? Обоснуйте свой ответ.

Кейс №8
«Дисбаланс персонала»

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

Говард уделял большое внимание вопросу формирования личностных целей работника. Он считал, что от того какие цели видит для себя работник во многом зависит конечный результат.

Для него коллектив являлся «второй семьей».

Говарда Рейхара отправили в один из филиалов компании с проверкой, 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 отношений между сотрудниками, ему надо было научить их взаимодействовать 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 взаимодействия друг с другом. Генеральный директор ставил перед ними задачи, выполнение которых полностью зависело от постоянного взаимодействия и контакта друг с другом.

«Свобода слова и рациональная критика» – каждый сотрудник имеет право и должен высказывать свое мнение, но он также должен спокойно 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 Рейхаром разрешить разногласия между сотрудниками? Обоснуйте свой ответ.

2. Что бы вы предложили для разрешения проблемы?

Кейс №9
«Липовая» награда»

Описание проблемы.

В прошлом году организация «Икс» получила приз «Хрустальная сова» на конкурсе «Предприятие года». Награду компании дали потому, что директор заплатил организаторам «липового» конкурса немаленькие деньги. При этом по словам HR-директора компании «Икс», зарплаты у сотрудников ниже рыночных, и условия труда оставляют желать лучшего.

«Награда», присуждение которой было объявлено при всем честном народе, пропиарено в корпоративной газете, у персонала не вызвала восторга и трудового энтузиазма. Как и следовало ожидать, сотрудники стали еще хуже работать, принялись с удвоенным рвением опаздывать и прогуливать. Участились случаи появления в офисе персонала в нетрезвом виде, выросло количество претензий от заказчиков.

HR-директор расценивает действия руководства как попытку «пустить пыль в глаза». По его мнению, награда должна быть заслуженной, только тогда она сыграет свою положительную роль. Те, у кого компания как бы «выиграла» данный приз, на взгляд HR-директора, действительно лидеры рынка, с них можно брать пример.

В результате получилась очень двусмысленная ситуация: «Икс» с численностью 250 человек, которую никто не знает, становится предприятием года. А действительно признанный лидер, организация, где работает 5 000 сотрудников, пол-очка не дотянула до первого места в конкурсе. Последняя согласилась поучаствовать в конкурсе в расчете на объективные критерии, поскольку была уверена в своих преимуществах, и платить за награду отказалась.

Предприятие «Икс» объективно никогда не заняло бы первого места. Как признался HR-директор, в компании высокая текучесть кадров, оклады ниже средних по рынку, задержки выплат, плохие условия труда и т.д. Но руководство согласилось оплатить первое место. Во время церемонии награждения в зале стоял такой свист, что выходить на сцену за «Хрустальной совой» было стыдно.

В этом году компанию «Икс» снова приглашают принять участие в том же самом конкурсе. Руководство обеими руками за, только HR-директор против, но при этом он не знает, как донести до управленческого звена мысль, что награды не покупаются, а «липовые» призы ни к чему хорошему не приведут. Жюри конкурса состоит из независимых консультантов, чьи имена даже в Интернете сложно найти.

Вопросы

Как HR-директору убедить руководство не участвовать в конкурсе?

Какие меры можно принять, чтобы улучшить внутреннюю среду компании и положение на рынке?

Кейс №10
«Несовершенство организационной культуры (на примере издательско-полиграфического комплекса «КЕДР»)»

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура предприятия относится к линейно-функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

– выпуск газетной продукции;

– выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;

– выпуск товаров народного потребления;

– оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22 437 кв. м.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1. В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2. Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3. Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4. Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

Задание

1. Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2. Проанализировать какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.

3. Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть что улучшить»?

4. Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».

5. Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

Кейс №11
«Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Цели

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.

2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

Ситуация

Levi Strauss – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали

поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Haas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высокоморальную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Haas сводились к следующему:

– открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

– независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

– этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

– делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

– внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

– оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Haas считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Вопросы

1. Какова организационная культура компании Levi Straus?

2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

3. Согласны ли вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

Кейс № 12
«Выявление преобладающего типа организационной культуры»

Описание ситуации и постановка задачи

Предложенные десять вопросов касаются разных сторон работы организации. По каждому вопросу подчеркните тот вариант ответа (а, б, в или г), который, по вашему мнению, лучше всего описывает вашу организацию. Вы должны делать свой выбор на основании реального положения дел в организации, а не исходя из того, как должно быть или как хотелось бы вам. Если вам кажутся подходящими две формулировки, все равно выберите только одну, которая лучше описывает ситуацию в вашей организации.

1. Основное дело руководства – это:

1) организация производства и поиск рынков сбыта;
2) ориентирование работы и повышение эффективности;
3) делегирование ответственности и координация работы подразделений;
4) инновации, решение проблем и налаживание сотрудничества между людьми.

2. Коммуникации в нашей организации в основном:

1) формальные и безличные;
2) редкие, в письменной форме;
3) личные;
4) частные и неформальные.

3. Контроль в основном основан на:
1) планах и формальных процедурах;
2) достижении целей, выработанных подчиненным вместе с руководителем;
3) показателях сбыта продукции;
4) бухгалтерских системах, бюджетах и нормативах.

4. Мотивация чаще основана на:
1) чувстве принадлежности к команде и командных ценностях;
2) надежде на повышение;
3) личных оценках;
4) повышении статуса.

5. Организационная структура в основном:
1) неформальная;
2) централизованная, функциональная;
3) децентрализованная и линейно-штабная;
4) кроссфункциональная, ориентированная на проблему.

6. Основные ценности:
1) доминирование и подавление сопротивления;
2) рациональность и поддержание порядка;
3) защита интересов членов организации;
4) достижение целей подразделения.

7. Люди работают в основном, чтобы:
1) соответствовать представлениям о «правильном» поведении;
2) получать удовлетворение от работы;
3) решать проблемы и вносить вклад в общее дело;
4) сохранять имеющиеся привилегии и завоевывать новые.

8. Отношения с другими организациями в основном строятся на:
1) взаимных интересах и общности;
2) сотрудничестве;
3) конкуренции;
4) соглашениях и соблюдении буквы закона.

9. Власть в основном основана на:
1) компетентности, опыте и знаниях;
2) способности поддерживать дисциплину и порядок;
3) должностной позиции;
4) способности и желании помогать другим людям.

10. Людей поощряют в основном за:
1) способность добиваться результата и побеждать;
2) следование правилам и процедурам;
3) помощь другим людям;
4) вклад в достижение целей организации.

Решение проблемы

При подведении итога для каждого вопроса обведите те буквы, которые вы отметили в вопроснике. Затем по каждой колонке подсчитайте число баллов (обведенных букв) (см. табл. 5.1).

Таблица - Ключ к вопроснику

Вопрос	Авторитарная культура	Бюрократическая культура	Культура, ориентированная на задачу	Культура, ориентированная на человека
1	б	в	а	г

2	а	б	г	в
3	г	а	в	б
4	в	г	б	а
5	б	в	а	г
6	а	б	г	в
7	г	а	в	б
8	в	г	б	а
9	б	в	а	г
10	а	б	г	в
Итого				

Колонка, получившая наибольшее количество баллов, будет соответствовать той культуре, которая доминирует в вашей организации.

Кейс № 13

Компания «MegaCompany» занимается разработкой и выпуском бытовой техники. Компания уже достаточно раскручена и имеет спрос на рынке. Последнее время компания занималась идеей разработки функции в стиральной машине, которая способна убивать все виды микробов и бактерии, эта функция очень подходила семьям, у которых были дети. Но их идея потерпела «фиаско», у исследователей не получилось избавиться от всех микробов, некоторые виды не поддавались обработке. Вы являетесь менеджером по маркетингу в «MegaCompany». Вы понимаете, что появление надписи «Усовершенствованная модель» на упаковке стиральной машины и в рекламе повысит объем продаж компании. Каково будет Ваше решение? Обоснуйте свое решение.

Критерии оценки

Критерии оценки	**Оценка**
Вопрос изложен полностью, логичен, приведены примеры	Оценка «отлично»
Вопрос изложен преимущественно полностью, есть небольшие нарушения логики изложения, приведенные примеры преимущественно относятся к излагаемому вопросу.	Оценка «хорошо»
Вопрос изложен не полностью, есть нарушения логики изложения, приведенные примеры частично относятся к излагаемому вопросу.	Оценка «удовлетворительно»
Ни один из критериев оценки не соблюден	Оценка «неудовлетворительно»

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

Оценивание знаний, умений, навыков и опыта деятельности проводятся на основе сведений, приводимых в матрице соответствия оценочных средств запланированным результатам обучения.

Цель текущего контроля успеваемости по учебным дисциплинам в семестре – проверка приобретаемых обучающимися знаний, умений, навыков в контексте формирования установленных образовательной программой компетенций в течение семестра. Текущий

контроль осуществляется через систему оценки преподавателем всех видов работ обучающихся, предусмотренных рабочей программой дисциплины и учебным планом.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание результатов освоения дисциплины посредством испытания в форме экзамена (зачета). Промежуточная аттестация проводится в конце изучения дисциплины.

Разработанный фонд оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации используется для осуществления контрольно-измерительных мероприятий и выработки обоснованных управляющих и корректирующих действий в процессе приобретения обучающимися необходимых знаний, умений и навыков, формирования соответствующих компетенций в результате освоения дисциплины.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами работы студентов являются лекции, практические (семинарские) занятия, подготовка и защита курсовых работ, выполнение лабораторных работ и самостоятельная работа (при наличии соответствующих видов работы в учебном плане).

10.1 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой - в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обращаться за методической помощью к преподавателю. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью. Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Студент может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании курсовых и дипломных работ.

10.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления. Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо, прежде всего, обратить внимание на страницы в конспекте лекций, разделы

учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа: 1й – организационный; 2й - закрепление и углубление теоретических знаний. На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает: - уяснение задания на самостоятельную работу; - подбор рекомендованной литературы; - составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе. Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал. Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах. План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект. Конспект– это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов:

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом возможно обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д. Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Выступления других студентов необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом. Изучение студентами фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также судебную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе земельного права: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного земельного законодательства. Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов. Обратить внимание на:

-составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме.

- Изучение и анализ выбранных источников.

- Изучение и анализ судебной практики по данной теме, представленной в информационно-справочных правовых электронных системах «КонсультантПлюс» или других.

- Выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом.

- Выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.

- Проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце семинара, выставляя в рабочий журнал текущие оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними.

10.3 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Учебный материал учебной дисциплины, предусмотренный рабочим учебным планом для усвоения студентом в процессе самостоятельной работы, выносится на итоговый контроль наряду с учебным материалом, который разрабатывался при проведении учебных занятий. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа студентов осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа студентов в аудиторное время может включать:

− конспектирование (составление тезисов) лекций;
− выполнение контрольных работ;
− решение задач;
− работу со справочной и методической литературой;
− работу с нормативными правовыми актами;
− выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
− защиту выполненных работ;
− участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
− участие в собеседованиях, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
− участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа студентов во внеаудиторное время может состоять из:

− повторение лекционного материала;
− подготовки к семинарам (практическим занятиям);
− изучения учебной и научной литературы;
− изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
− решения задач, выданных на практических занятиях;
− подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
− подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);− подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
− выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
− выполнения выпускных квалификационных работ и др.

- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях.
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

10.4 Методические указания для обучающихся по выполнению курсовой работы

Теоретическая часть курсовой работы выполняется по установленным темам с использованием практических материалов. К каждой теме курсовой работы рекомендуется примерный перечень вопросов, список необходимой литературы. Излагая вопросы темы, следует строго придерживаться плана. Работа не должна представлять пересказ отдельных глав учебника или учебного пособия. Необходимо изложить собственные соображения по существу

излагаемых вопросов, внести свои предложения. Общие положения должны быть подкреплены и пояснены конкретными примерами. Излагаемый материал при необходимости следует проиллюстрировать таблицами, схемами, диаграммами и т.д. Необходимо изучить литературу, рекомендуемую для выполнения курсовой работы. Чтобы полнее раскрыть тему, студенту следует выявить дополнительные источники и материалы. При написании курсовой работы необходимо ознакомиться с публикациями по теме, опубликованными в журналах. Курсовая работа выполняется и оформляется в соответствии с "Методическими рекомендациями по выполнению и защите курсовых работ". Выполненная курсовая работа представляется на рецензирование в срок, установленный графиком учебного процесса, с последующей ее устной защитой (собеседование). Курсовая работа является самостоятельным творчеством студента, позволяющим судить о знаниях в области риторики. Наряду с этим, написание курсовой работы преследует и иные цели, в частности, осуществление контроля за самостоятельной работой студента, выполнение программы высшей школы, вместе с экзаменом, является одним из способов проверки подготовленности будущего специалиста. Студент, со своей стороны, при выполнении курсовой работы должен показать умение работать с различной литературой, давать анализ соответствующих источников, аргументировать сделанные в работы выводы и, главное – раскрыть выбранную тему. По общему правилу написание курсовых работ начинается с выбора темы, по которой она будет написана. Желательно, чтобы тема была актуальной. С выбором темы неразрывно связаны подбор и изучение студентом литературы и самостоятельное составление плана работа. Прежде всего, необходимо изучить вопросы темы по хрестоматийным источникам (учебники, учебные пособия и пр.), где материал излагается в наиболее доступной форме, а затем переходить к более глубокому усвоению вопросов выбранной темы, используя рекомендованную и иную литературу. В процессе исследования литературных источников рекомендуется составлять конспект, делая выписки с учетом темы и методических указаний. После изучения литературы по риторике студент должен продумать план курсовой работы и содержание ответов на поставленные вопросы. Вместе с общими вопросами настоящих методических указаний студент должен четко соблюдать ряд требований, предъявляемых к курсовым работам, имеющим определенную специфику. Это, в частности, требования к структуре курсовых работ, ее источникам, оформлению, критериям ее оценки, ссылкам на нормативные акты, литературные источники, последовательность расположения нормативных актов и др. Структуру курсовых работ составляют: план работы; краткое введение, обосновывающее актуальность исследуемой проблемы; основной текст (главы, параграфы); заключение, краткие выводы по исследуемой проблеме;список использованной литературы, материалов практики и др. Курсовая работа должна быть обязательно пронумерована и подписана на последней странице после списка литературы и сдана на кафедру либо научному руководителю.

10.5 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов и докладов

Целью написания рефератов является:

- привитие студентам навыков библиографического поиска необходимой литературы (на бумажных носителях, в электронном виде);

привитие студентам навыков компактного изложения мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу в письменной форме, научно грамотным языком и в хорошем стиле;

- приобретение навыка грамотного оформления ссылок на используемые источники, правильного цитирования авторского текста;
- выявление и развитие у студента интереса к определенной научной и практической проблематике с тем, чтобы исследование ее в дальнейшем продолжалось в подготовке и написании курсовых и дипломной работы и дальнейших научных трудах.

Основные задачи студента при написании реферата:

- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как

рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;

- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;
- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.

Требования к содержанию:

- материал, использованный в реферате, должен относится строго к выбранной теме;
- необходимо изложить основные аспекты проблемы не только грамотно, но и в соответствии с той или иной логикой (хронологической, тематической, событийной и др.)
- при изложении следует сгруппировать идеи разных авторов по общности точек зрения или по научным школам;
- реферат должен заканчиваться подведением итогов проведенной исследовательской работы: содержать краткий анализ-обоснование преимуществ той точки зрения по рассматриваемому вопросу, с которой Вы солидарны.

Структура реферата.

1. Начинается реферат с титульного листа.

Образец оформления титульного листа для реферата:

2. За титульным листом следует Оглавление. Оглавление - это план реферата, в котором каждому разделу должен соответствовать номер страницы, на которой он находится.

3. Текст реферата. Он делится на три части: введение, основная часть и заключение.

а) Введение - раздел реферата, посвященный постановке проблемы, которая будет рассматриваться и обоснованию выбора темы.

б) Основная часть - это звено работы, в котором последовательно раскрывается выбранная тема. Основная часть может быть представлена как цельным текстом, так и разделена на главы. При необходимости текст реферата может дополняться иллюстрациями, таблицами, графиками, но ими не следует "перегружать" текст.

в) Заключение - данный раздел реферата должен быть представлен в виде выводов, которые готовятся на основе подготовленного текста. Выводы должны быть краткими и четкими. Также в заключении можно обозначить проблемы, которые "высветились" в ходе работы над рефератом, но не были раскрыты в работе.

4. Список источников и литературы. В данном списке называются как те источники, на которые ссылается студент при подготовке реферата, так и все иные, изученные им в связи с его подготовкой. В работе должно быть использовано не менее 5 разных источников, из них хотя бы один – на иностранном языке (английском или французском). Работа, выполненная с использованием материала, содержащегося в одном научном источнике, является явным плагиатом и не принимается. Оформление Списка источников и литературы должно соответствовать требованиям библиографических стандартов (см. Оформление Списка источников и литературы).

Объем и технические требования, предъявляемые к выполнению реферата.

Объем работы должен быть, как правило, не менее 12 и не более 20 страниц. Работа должна выполняться через одинарный интервал 12 шрифтом, размеры оставляемых полей: левое - 25 мм, правое - 15 мм, нижнее - 20 мм, верхнее - 20 мм. Страницы должны быть пронумерованы.

Расстояние между названием части реферата или главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам. Фразы, начинающиеся с "красной" строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки, равным 1 см.

При цитировании необходимо соблюдать следующие правила:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится без изменений, без произвольного сокращения цитируемого фрагмента (пропуск слов, предложений или абзацев допускается, если не влечет искажения всего фрагмента, и обозначается многоточием, которое

ставится на месте пропуска) и без искажения смысла;

- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник, библиографическое описание которого должно приводиться в соответствии с требованиями библиографических стандартов.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов.

Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей.

Работа по подготовке доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых государственно-правовых явлений, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно – заинтересовать

аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

1. Выбор темы научного доклада;
2. Подбор материалов;
3. Составление плана доклада. Работа над текстом;
4. Оформление материалов выступления;
5. Подготовка к выступлению.

Структура и содержание доклада.

Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть практическую значимость ее, определить цели и задачи эксперимента или его фрагмента.

Основная часть. В ней раскрывается содержание доклада. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов.

В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора.

В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д.

В заключении содержатся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам.

Список использованных источников представляет собой перечень использованных книг, статей, фамилии авторов приводятся в алфавитном порядке, при этом все источники даются под общей нумерацией литературы. В исходных данных источника указываются фамилия и инициалы автора, название работы, место и год издания.

Приложение к докладу оформляются на отдельных листах, причем каждое должно иметь свой тематический заголовок и номер, который пишется в правом верхнем углу.

Объем доклада может колебаться в пределах 5-15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в ее объем. Доклад должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения. Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

Должна быть соблюдена последовательность написания библиографического аппарата.

Приложение 1

Аннотация рабочей программы
по дисциплине Менеджмент
направление 38.03.01 Экономика
профиль Экономика промышленных предприятий

Дисциплина Менеджмент относится к базовой части дисциплин блока 1 учебного плана подготовки студентов по направлению 38.03.01 Экономика. Дисциплина реализуется кафедрой «Экономика и менеджмент».

Требования к уровню освоения содержания дисциплины.

Дисциплина нацелена на формирование общекультурной и общепрофессиональной компетенций выпускника:

ОК-5 способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-4: способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.

Содержание дисциплины охватывает широкий круг вопросов, связанных с изучением теоретических и методологических основ современного менеджмента, знакомством с основными концепциями управленческой мысли, исследованием зарубежного опыта и анализом возможностей его практического использования в российской действительности. Студентами также будут изучены процессы управления организацией, содержание функций менеджмента, инструментарий практической деятельности менеджера, включая тайм-менеджмент и самоменеджмент. Обучающиеся научатся проектировать организационные структуры, осуществлять распределение полномочий и ответственность на основе их делегирования, освоят основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач, смогут эффективно организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, овладеют различными способами разрешения конфликтных ситуаций. В процессе изучения дисциплины студенты к тому же смогут научиться участвовать в реализации программы организационных изменений на предприятиях, преодолевать локальное сопротивление изменениям.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме аттестации дважды в семестре по результатам текущего контроля знаний и промежуточный контроль в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 академических часов. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (22 часа), практические занятия (22 часа), контроль (27 часов) и самостоятельная работа студента (109 часов).