

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Белгородский Валерий Савельевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 18.09.2025 13:22:51

Уникальный программный ключ:
8df276ee93e17c18e7bee9e7cad2d0ed9ab82473

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство)»

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор – проректор
по образовательной деятельности
_____ С.Г. Дембицкий

«___» _____ 20___ г.

Колледж ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

МДК.04.01 «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Специальность: 54.02.01 Дизайн (по отраслям)

ФГОС СПО утвержден приказом Минпросвещения России
от «05» мая 2022 г. № 308

Квалификация – Дизайнер
Уровень подготовки – базовый
Форма подготовки – очная

Москва 2025

Рабочая программа дисциплины МДК.04.01 «Основы менеджмента» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования (ФГОС СПО) по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям), дизайн костюма.

Организация разработчик рабочей программы: ФГБОУ ВО «РГУ
им. А.Н. Косыгина».

Подразделение: Колледж РГУ им. А.Н. Косыгина

Разработчик: Пурыскина Валентина Анатольевна, к.э.н., преподаватель колледжа.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика рабочей программы дисциплины.....	4
2. Структура и содержание дисциплины.....	6
3. Условия реализации дисциплины.....	12
4. Контроль и оценка результатов дисциплины.....	15

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ МДК.04.01 «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

1.1. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина МДК.04.01 «Основы менеджмента» является обязательной частью профессионального модуля «Организация работы коллектива исполнителей» основной образовательной программы в соответствии с ФГОС по специальности СПО 54.02.01 Дизайн (по отраслям), дизайн костюма.

Дисциплина МДК.04.01 «Основы менеджмента» обеспечивает формирование профессиональных и общих компетенций по всем видам деятельности ФГОС по специальности СПО 54.02.01 Дизайн (по отраслям). Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии ОК 01; ОК 02; ОК 03; ОК 04; ОК 05; ОК06; ОК09; ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3; ПК 4.4.

1.2. Цель и планируемые результаты освоения дисциплины

В рамках программы дисциплины обучающимися осваиваются умения и знания

ПК	Умения	Знания
ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам.	- применять методы построения эффективной коммуникации при принятии управленческих решений в сфере делового общения; - разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации с использованием современных персонал-технологий.	- современные концепции управления, необходимые для достижения взаимопонимания и успеха в сфере делового общения; - бизнес – процессы в сфере управления персоналом.
ОК 02. Осуществлять поиск, анализ и интерпретацию информации, необходимой для выполнения задач профессиональной деятельности.	- использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации для выполнения профессиональных задач; - извлекать и анализировать информацию из разных источников; - использовать программные продукты Excel, Word, Zoom, Power Point.	- информацию для выполнения профессиональных задач; - Big Data; - нормативно-техническую базу всех уровней; - программные продукты Excel, Word, Zoom, Power Point.
ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать	- учитывать особенности менеджмента в профессиональной деятельности; - самостоятельно планировать и организовывать работу по профессиональному и личному саморазвитию и повышению	- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности; - права и должностные обязанности в коммерческой деятельности; - теории мотивации для осуществления саморазвития и повышения квалификации в

знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях	квалификации.	профессиональной деятельности, а также возможного карьерного роста.
ОК 04. Работать в коллективе и команде, эффективно взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами.	- умеет организовывать работу подразделения и малых групп; - работать в команде используя Skramler, Zoom, Яндекс Телемост, Jamboard, Miro; - организовывать взаимодействие с коллегами, руководством, потребителями для эффективного решения поставленных задач.	- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - методы и стили управления, формы делового общения.
ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста	- грамотно излагать свои оформлять документы по профессиональной тематике на государственном языке, проявлять толерантность в рабочем коллективе	- особенности социального и культурного контекста; - правила оформления документов и построения устных сообщений
ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения	- описывать значимость Своей специальности; - Применять стандарты антикоррупционного поведения	- сущность гражданско-патриотической позиции, общечеловеческих значимость профессиональной деятельности по специальности; - стандарты антикоррупционного поведения и последствия его нарушения
ОК 09. Использовать информационные технологии в профессиональной деятельности	- использовать информационные технологии в профессиональной деятельности	- информационные технологии, необходимые в профессиональной деятельности

ПК 4.1. Планировать работу коллектива.	- планировать и организовывать работу коллектива; - прогнозировать и определять потребность организации в персонале.	- систему управления трудовыми ресурсами в организации; - основные функции и принципы менеджмента, стили управления.
ПК 4.2. Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт.	- составить этапы решения поставленной задачи и обосновать выбор рационального метода принятия решения по управлению деятельностью организации.	- методы, средства и приемы менеджмента; - методы принятия и оценки управленческих решений.
ПК 4.3. Контролировать сроки и качество выполненных заданий.	- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале.	- бизнес – процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом.
ПК 4.4. Осуществлять прием и сдачу работы в соответствии с техническим заданием.	- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации с использованием современных персонал-технологий.	- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	<i>Объем часов</i>		
	7 семестр	8 семестр	Всего
Объем образовательной программы дисциплины, в т.ч.	72	36	108
Основное содержание, в т.ч.	52	24	76
теоретическое обучение	26	12	38
практические занятия	26	12	38
Самостоятельная работа	20	12	32
Промежуточная аттестация	Другие формы контроля	Зачёт с оценкой	

2.2. Тематический план и содержание дисциплины МДК.04.01 «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала (основное и профессионально-ориентированное), лабораторные и практические занятия, самостоятельная работа, курсовая работа.	Объем часов	Формируемые компетенции
1	2	3	4
Семестр 7			
Тема 1. Формирование и развитие науки об управлении	Содержание учебного материала		ОК 01; ОК 02; ОК 04; ОК 05
	Современные концепции и подходы к менеджменту. Менеджмент: основные понятия, цели, задачи и категории. Эволюции менеджмента. Школы менеджмента. Развитие теории управления в России.	4	
	Практическое занятие 1-2. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	4	
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	
Тема 2. Сущность и основные подходы в менеджменте	Процесс управления. Субъект и объект управления. Структура системы менеджмента. Ситуационный, системный и процессный подходы в менеджменте. Виды управленческих решений и методы их разработки.	2	ОК 01; ОК 02; ОК 03; ОК 04; ОК 05
	Практическое занятие 3. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	2	
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	
Тема 3. Человек в организации	Взаимодействия человека и организации. Аспекты взаимодействия человека и организации. Адаптация человека к организационному окружению.	2	ОК 01; ОК 02; ОК 03; ОК 04; ОК 05; ОК 06; ОК 09; ПК 4.1; ПК 4.3
	Практическое занятие 4. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	2	
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	

Тема 4. Функции и принципы в менеджменте	Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Принципы менеджмента. Характеристика основных функций менеджмента	4	ОК 01; ОК 02; ОК 03; ОК 04; ОК 05; ПК 4.1; ПК. 4.3
	Практическое занятие 5-6. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	4	
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическим занятиям, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	
Тема 5. Миссия и цели организации	Понятие миссия организации и цели ее формулирования. Цель организации: понятие, требования, виды и функции. Установление организационных целей. Иерархия целей.	4	ОК 01; ОК 02; ОК 04; ОК 05; ОК 06; ОК 09; ПК 4.2
	Практическое занятие 7. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	4	
	Практическое занятие 8. Индивидуальное задание «Общая характеристика организации».		
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическим занятиям, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	
Тема 6. Организационная структура управления	Централизация и децентрализация в менеджменте. Делегирование полномочий и ответственности. Понятие и виды организационных структур. Принципы построения организационной структуры управления и ее совершенствование.	4	ОК 01; ОК 02; ОК 04; ОК 05; ОК 06; ОК 09; ПК 4.2; ПК 4.3
	Практическое занятие 9. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	4	
	Практическое занятие 10. Индивидуальное задание «Построения структуры управления организации и пути ее совершенствование».		
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическим занятиям, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	4	
Тема 7. Групповая динамика	Группы и их значимость в деятельности организации. Разновидности групп и их основные характеристики. Споры и конфликты в деловом общении.	2	ОК 02; ОК 04; ОК 05
	Практическое занятие 11. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	2	
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	
Тема 8. Методы и стили	Методы менеджмента и их классификация. Стили управления и их сравнительная характеристика. Лидерство, власть и авторитет.	4	ОК 01;

управления	Практическое занятие 12-13. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	4	ОК 02; ОК 04;
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	ОК 05; ОК 09
Промежуточная аттестация		2	
Всего		72	
Семестр 8			
Тема 1. Теоретические и основы методологические управления персоналом организации	Содержание учебного материала		ОК 02;
	Понятие системы управления персоналом. Цели и функции системы управления персоналом. Методы построения системы управления персоналом. Концепции управления персоналом организации.	2	ОК 04; ОК 05; ОК 09;
	Практическое занятие 1. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	2	ПК 4.1; ПК 4.2
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	
Тема 2. Планирование потребности в персонале	Прогнозирование перспективной потребности в персонале. Информационная база планирования потребности в персонале. Мероприятия по обеспечению потребности в людских ресурсах.	4	ОК 01; ОК 02;
	Практическое занятие 2-3. Решение задач, письменное тестирование по теме.	4	ОК 04; ОК 05;
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	4	ОК 06; ОК 09; ПК 4.1; ПК 4.2
Тема 3. Социально- психологические основы набора персонала	Оценка и обучение персонала. Методы набора персонала. Анализ затрат и результативности набора. Отбор персонала. Мотивация персонала на различных этапах служебной карьеры.	4	ОК 01; ОК 02;
	Практическое занятие 4-5. Решение задач, письменное тестирование по теме.	4	ОК 03; ОК 04;
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	ОК 05; ОК 06; ОК 09; ПК 4.1;

			ПК 4.2; ПК 4.3; ПК 4.4.
Тема 4. Руководитель в системе управления персоналом	Роль руководителя в организации деятельности персонала. Руководитель и подчиненный. Основы делового общения. Роль руководителя в конфликтной ситуации.	2	ОК 01; ОК 02;
	Практическое занятие 6. Разбор ситуаций, письменное тестирование по теме.	2	ОК 03; ОК 04;
	Самостоятельная работа. Подготовка к практическому занятию, написание реферата, подготовка к тестированию по теме.	2	ОК 05; ОК 06; ОК 09; ПК 4.1; ПК 4.2; ПК 4.3; ПК 4.4.
Промежуточная аттестация		2	
Всего		36	
Всего за два семестра		108	

3. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Для реализации программы дисциплины предусмотрены следующие специальные помещения:

№ п/п	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом
1	Теоретические занятия Аудитория № 1205, 1207, 1210 (по расписанию) Посадочных мест 300, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью; технические средства обучения, служащие для представления информации большой аудитории: экран настенный, проектор, ноутбук.	119071, г. Москва, ул. Малая Калужская, 1 Учебный корпус №1
2	Практические занятия Аудитория № 2327 Посадочных мест 28, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью; технические средства обучения, служащие для представления информации: экран настенный, проектор, ноутбук. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.	119071, г. Москва, ул. Малая Калужская, 1 Учебный корпус №1
3	Промежуточная аттестация Аудитория № 1714 (по расписанию) Посадочных мест 44, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью; меловая доска. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.	119071, г. Москва, ул. Малая Калужская, 1 Учебный корпус №1
4	Самостоятельная работа Аудитория № 1154 читальный зал библиотеки: помещение для самостоятельной работы, в том числе, научно- исследовательской, подготовки курсовых и выпускных квалификационных работ. Посадочных мест 70 Стеллажи для книг, комплект учебной мебели, 1 рабочее место сотрудника и 6 рабочих мест для студентов, оснащенные персональными компьютерами с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронным библиотекам и в электронную информационно-образовательную среду организации.	119071, г. Москва, ул. Малая Калужская, 1 Учебный корпус №1

3.2. Информационное обеспечение реализации программы

№ п/п	Автор(ы)	Наименование издания	Вид издания (учебник, УП, МП и др.)	Издательство	Год издания	Адрес сайта ЭБС или электронного ресурса (заполняется для изданий в электронном виде)	Количество экземпляров в библиотеке Университета
1	2	3	4	5	6	7	8
Основная литература, в том числе электронные издания							
1	Виханский О.С., Наумов А.И.	Менеджмент	Учебник	М.: Магистр: ИНФРА-М	2023 2019	https://znanium.com/catalog/document?id=426445 http://znanium.com/catalog/product/983988	1 экз.
2	Коленько С. Г.	Менеджмент в социально-культурной сфере	Учебник	М.: Юрайт	2024	https://urait.ru/bcode/537199	-
3	Дейнека А.В.	Управление персоналом организации	Учебник	М.: Дашков и К	2023	https://znanium.com/catalog/document?id=432112	
4	Егоршин А.П.	Основы менеджмента	Учебник	М.: ИНФРА-М	2021 2018	https://znanium.com/catalog/document?id=363428 http://znanium.com/bookread2.php?book=916114	1 экз.
5	Кибанов А.Я.	Управление персоналом организации. Практикум	Учебное пособие	М.: ИНФРА-М	2022	https://znanium.com/read?id=393925 https://znanium.com/read?id=393925	
Дополнительная литература, в том числе электронные издания							
1	Балашов А.П.	Основы менеджмента	Учебное	М.: вузовский	2014	http://znanium.com/boo	-

			пособие	учебник: ИНФРА-М		kread2.php?book=457946	
2	Гуськов Ю.В.	Основы менеджмента	Учебник	М.: ИНФРА-М	2019	http://znanium.com/catalog/product/1015334	-
3	Пурыскина В.А., Радько С.Г.	Управление персоналом	Учебное пособие	М.: РГУ им. А.Н. Косыгина	2022	локальная сеть университета	5 экз.

4. КОНТРОЛЬ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Результаты обучения	Критерии оценки	Методы оценки
<i>Перечень знаний, осваиваемых в рамках дисциплины.</i> Обучающийся при выполнении практических заданий демонстрирует знание: - выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам; - использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации, и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности.	<i>Характеристики демонстрируемых знаний, которые могут быть проверены.</i> Обучающийся при выполнении практических заданий демонстрирует знание: - основных понятий и категорий современного менеджмента; - поиска, анализа и оценки информации для организации и планирования деятельности подразделений, эффективного решения профессиональных задач и формирования организационных структур управления; - выбора и применения в профессиональной деятельности эффективных методов и способов коммуникации; - систему методов и стилей управления; - функций управления: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта; - бизнес – процессов в сфере управления персоналом; системы управления трудовыми ресурсами в организации; - методы и формы обучения персонала; - способы управления конфликтами и борьбы со стрессом.	<i>Оценка результатов выполнения практической части:</i> Разбор конкретных ситуаций. Решение задач. Написание реферата. Выполнение тестирования. 7 семестр – другие формы контроля (устный опрос, письменный опрос, ответы на вопросы, решение задач) 8 семестр – зачёт с оценкой (устные ответы, ответы по билетам по билетам).

Разработчики рабочей программы:

Разработчик

Пурыскина В.А.

Рабочая программа согласована:
Директор колледжа

Мечетина М.А.

Начальник
управления образовательных программ и проектов

Никитаева Е.Б.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина
(Технологии. Дизайн. Искусство) »

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор – проректор
по образовательной деятельности
_____ С.Г.Дембицкий

« ____ » _____ 20 ____ г.

Колледж ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

МДК.04.01. «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

Специальность 54.02.01 Дизайн (по отраслям)
ФГОС СПО утвержден приказом Минпросвещения России
от «05» мая 2022 г. № 308

Квалификация – Дизайнер
Уровень подготовки – базовый
Форма подготовки – очная

Москва 2025

Фонд оценочных средств дисциплины «Основы менеджмента, управление персоналом» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования (ФГОС СПО) по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям), дизайн костюма.

Организация разработчик рабочей программы: ФГБОУ ВО «РГУ им. А.Н. Косыгина».

Подразделение: Колледж РГУ им. А.Н. Косыгина

Разработчик: Пурыскина Валентина Анатольевна, к.э.н., преподаватель колледжа.

Фонд оценочных средств предназначен для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений при освоении программы дисциплины МДК.04.01 «Основы менеджмента, управление персоналом» основной образовательной программы СПО – программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям).

Оценивание знаний, умений и контроль сформированных компетенций осуществляется с помощью текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации. Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация проводятся в соответствии с Положением о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального образования РГУ им. А.Н. Косыгина.

В результате освоения дисциплины МДК.04.01 «Основы менеджмента, управление персоналом» обучающийся должен обладать предусмотренными ФГОС СПО по специальности 54.02.01 Дизайн (по отраслям) следующими умениями (У) и знаниями (З), которые формируют общие (ОК) и профессиональные компетенции (ПК):

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен иметь практический опыт:

- разработки дизайнерских проектов;
- работы с коллективом исполнителей;

уметь:

У1 принимать самостоятельные решения по вопросам совершенствования организации управленческой работы в коллективе;

У2 осуществлять контроль деятельности персонала.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:

З1 систему управления трудовыми ресурсами в организации;

З2 методы и формы обучения персонала;

З3 способы управления конфликтами и борьбы со стрессом.

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины:

ОК 01. Выбирать способы решения задач профессиональной деятельности применительно к различным контекстам;

ОК 02. Использовать современные средства поиска, анализа и интерпретации информации и информационные технологии для выполнения задач профессиональной деятельности;

ОК 03. Планировать и реализовывать собственное профессиональное и личностное развитие, предпринимательскую деятельность в профессиональной сфере, использовать знания по правовой и финансовой грамотности в различных жизненных ситуациях;

ОК 04. Эффективно взаимодействовать и работать в коллективе и команде;

ОК 05. Осуществлять устную и письменную коммуникацию на государственном языке Российской Федерации с учетом особенностей социального и культурного контекста;

ОК 06. Проявлять гражданско-патриотическую позицию, демонстрировать осознанное поведение на основе традиционных российских духовно-нравственных ценностей, в том числе с учетом гармонизации межнациональных и межрелигиозных отношений, применять стандарты антикоррупционного поведения;

ОК 07. Содействовать сохранению окружающей среды, ресурсосбережению, применять знания об изменении климата, принципы бережливого производства, эффективно действовать в чрезвычайных ситуациях;

ОК 08. Использовать средства физической культуры для сохранения и укрепления здоровья в процессе профессиональной деятельности и поддержания необходимого уровня физической подготовленности;

ОК 09. Пользоваться профессиональной документацией на государственном и иностранном языках.

ПК 4.1. Планировать работу коллектива.

ПК 4.2. Составлять конкретные технические задания для реализации дизайн-проекта на основе технологических карт.

ПК 4.3. Контролировать сроки и качество выполненных заданий.

ПК 4.4. Осуществлять прием и сдачу работы в соответствии с техническим заданием.

Оценка сформированных компетенций

Элемент дисциплины	Текущий контроль		Промежуточная аттестация	
	Формы контроля	Проверяемые У, З, ОК, ПК	Формы контроля	Проверяемые У, З, ОК, ПК
Семестр 7				
Тема 1. Формирование и развитие науки об управлении	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4	Другие формы контроля	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4
Тема 2. Сущность и основные подходы в менеджменте	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 3. Человек в организации	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 4. Функции и	Реферат,	У1,У2,		

принципы в менеджменте	Письменное тестирование	31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 5. Миссия и цели организации	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 6. Организационная структура управления	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 7. Групповая динамика	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 8. Методы и стили управления	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 9. Теоретические и основы методологические управления персоналом организации	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 10. Планирование потребности в персонале	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 11. Социально-психологические основы набора персонала	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		

Тема 12. Руководитель в системе управления персоналом	Реферат, Письменное тестирование	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Семестр 8				
Тема 1. Управление персоналом. Групповое управление	Реферат, Письменное тестирование, устный опрос	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4	Зачёт с оценкой	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4
Тема 2. Власть и лидерство	Реферат, Письменное тестирование, устный опрос	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 3. Управление конфликтами и стрессами	Реферат, Письменное тестирование, устный опрос	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		
Тема 4. Информация и управление	Реферат, Письменное тестирование, устный опрос	У1,У2, 31, 3 2, 33, ОК01-ОК09, ПК4.1, ПК4.2, ПК4.3, ПК4.4		

Оценка освоения дисциплины

Оценка		
Отлично / зачтено	Хорошо	Удовлетворительно
Знает: Современные концепции управления, необходимые для достижения взаимопонимания и успеха в сфере делового общения. Причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях. Умеет: Применять методы построения эффективной коммуникации при	Знает: Методы принятия и оценки управленческих решений. Бизнес – процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом. Умеет: Определить факторы, влияющие на эффективность работы группы, составить этапы рационального управленческого решения и обосновать выбор метода	Знает: Основные элементы системы и процесса управления, состав и взаимосвязь функций менеджмента. Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами. Умеет:

принятии управленческих решений в сфере делового общения. Использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации. Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации с использованием современных персонал-технологий.	принятия управленческого решения, а также оценить эффективность управленческого решения. Проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определить эффективные пути ее удовлетворения. Разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации, а также программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность.	Применять основные функции и принципы менеджмента, а также методы управления для работы в коллективе и команде. Анализировать состояние и тенденции развития рынка труда с точки зрения обеспечения потребности организации в персонале, разрабатывать систему мероприятий по улучшению имиджа организации как работодателя.
---	---	---

Оценка выполнения теста

Оценка		
Отлично	Хорошо	Удовлетворительно
100-85%	84, 9 – 70%	69, 9 – 55%

ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ДРУГИЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ В ФОРМАТЕ ИЗУЧАЕМОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, ВКЛЮЧАЯ САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Для текущего контроля

1.1. Перечень тем рефератов по курсу:

1. Современные концепции и подходы к менеджменту.
2. Эволюция теории менеджмента.
3. Развитие теории управления в России.
4. Влияние формальных и неформальных групп на работу менеджера.
5. Система самоменеджмента и ее элементы.
6. Направление деятельности по повышению эффективности менеджмента.
7. Информационный менеджмент компании и его использование при принятии управленческих решений.
8. Типовые ситуации принятия управленческих решений.
9. Условия построения эффективного взаимодействия человека и организации.
10. Разработка и проведение кадровой политики в организации.
11. Аналитические технологии для прогнозирования и анализа данных.
12. Требования к качеству и эффективности управленческих решений.
13. Методические основы разработки конкурентоспособных управленческих решений.
14. Система мотивации и вознаграждения в организациях, оценка ее эффективности.

15. Стратегия управления. Факторы, обуславливающие переход к стратегическому управлению.
16. Разработка стратегий перестройки организации.
17. Методы проектирования структуры организации.
18. Коммуникации в управлении. Методы повышения эффективности коммуникаций.
19. «Дерево решений» в сравнении и оценки альтернатив.
20. Инновационный менеджмент: сущность и особенности.
21. Информационные технологии в системе управления персоналом предприятия.
22. Внутрикorporативный PR.
23. Профессиональная и организационная адаптация персонала.
24. Конфликты в коллективе: понятие, виды.
25. Оценка эффективности управления персоналом.
26. Организационная культура.
27. Организационная структура службы управления персоналом и должностные обязанности.

1.2. Ситуации:

Ситуация 1. Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл.

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в XX-х гг., когда впервые возникли концепции управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирующий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценивал предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картина с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад-вперед, и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были сформулированы в одной фразе: «Любой покупатель может лентяев, что две головы лучше одной получить автомобиль любого цвета, какого пожелаешь, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921г. «Форд Мотор» контролировал 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акциях «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом

управления крупными компаниями. После реорганизации «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не ходил взад-вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволяющую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в гигантских организациях.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черному «Ти» и традициям, согласно которым босс командует, а остальные выполняют. Управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменившимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздалой модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасло обращение к резерву наличных в 1 млрд. долларов, который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы:

1. Кто был лучшим менеджером : Форд или Слоун? И почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказывали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Почему в последующем обе фирмы сконцентрированы и управляются схожим образом?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Ситуация 2. Вечер встречи

Университетские друзья Сергей, Андрей, Ольга и Глеб, которые не виделись с тех пор, как пять лет назад окончили университет, после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в университете, и рассказать о том, как у них сейчас идут дела. Воспоминания не заняли слишком много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа», - сказал Глеб. «Сначала, когда я пришел в издательство, казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я потонул в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И прихожу домой, когда уже моя семья спит. С друзьями встретится некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то и нравится командовать, но это видно не по мне».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег на жизнь хватает. Но не это самое главное. Я уже работаю пять лет в институте, все меня знают, участвовала в написании двух монографий, а получаю столько

же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного института. И вообще, я сделала выводы для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимание на то, сколько кто дает институту. Я надеялась сделать быструю карьеру, но почти не вижу никакого движения кадров. В основном на руководящие должности принимают со стороны. При первой же возможности получения продвижения на стороне – уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру» - перебил Ольгу Сергей. «Старался из последних сил. И даже дорос до маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньгу заколачивать. И получается совсем не очень плохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям ходим гонять в футбол. Бывает, что вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, свежий воздух и песни поем. Что еще надо. Так что я своей жизнью доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах и о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидят пять человек в тесной комнате, мой сосед курит беспрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает так это, что работа интересная, а также то, что в последнее время получаю хорошие результаты. Ну и жена будет против, если я захочу уйти. Так что приходится мириться. А что поделаешь – надо думать о будущем», - так закончил свой монолог Андрей.

Вопросы:

1. С точки зрения теорий мотивации объясните поведение: Глеба; Ольги; Сергея; Андрея.

2. Постарайтесь в поведении героев ситуации найти подтверждение идеям теорий: Маслоу; Альдерфера; Мак Келланда; Герцберга.

Ситуация 3. Принятие групповых решений в Центре систем и исследований фирмы «Ханиуэлл»

Многие организации создают группы для принятия решений по различным вопросам – от найма сотрудников и финансирования колледжей до разработки и продвижения на рынок новых изделий. Центр систем и исследований отделения «Аэропейс энд Дефенс Дивитн» фирмы «Ханиуэлл» пользуется этим методом с 1971г. и часто в очень необычайных ситуациях. Центр прибегает к групповым решениям даже по поводу замены руководителей высшего звена.

Краеугольным камнем группового подхода Центра к принятию решений является группа управления центром. В эту группу входит несколько руководителей высокого ранга, включая вице-президента Центра, инспектора, директора по кадрам, директора по исследованиям, развитию, современному планированию и совершенствованию структуры организации. Кроме работы в этой группе, каждый ее член возглавляет группу руководителей менее высокого уровня в своем отделе. Последние в свою очередь стоят во главе групп, состоящих из контролеров и начальников технических секторов. Группа управления Центром собирается раз в две недели, чтобы рассматривать различные вопросы, связанные с планированием, кадрами и распределением ресурсов.

Недавно была создана должность директора по развитию, который входит в состав группы управления Центром. Во многих организациях определение необходимости замены и подбор кандидатур входит в обязанность вице-президента, которому в определенной мере помогает директор по кадрам. Другие директора, равные по уровню директору по развитию, не участвуют в этом деле. В Центре вопросы замены находятся в ведении группы управления.

Группа была очень озабочена тем, чтобы на эту должность попал наиболее подходящий человек, т.к. директор по развитию отвечает за разработку и реализацию планов, стратегию маркетинга и ведение дел. Он несет также ответственность за поддержание нормальных отношений фирмы с потребителями. Группа управления сначала попросила других руководителей высшего ранга предложить кандидатуры на этот пост и дать сведения по их квалификации и заинтересованности в работе такого рода. Затем состоялся «Мозговой штурм».

Целью последнего стало составление списка кандидатов. Хотя члены группы имели различные мнения о квалификации предложенных кандидатов, на время составления списка об этом временно «забыли». По завершению «штурма» вице-президент Центра попросил каждого члена собрать все возможные сведения о каждом из кандидатов, попавших в список. Совещание с целью сужения списка претендентов на должность назначили на неделю.

На этом совещании члены группы начали высказывать свои предпочтения. При этом одни говорили о том, как тот или иной кандидат показал себя на прежнем месте работы, другие же выделяли индивидуальные качества этих людей – стиль их работы, и жизненные ценности. Несмотря на различия в подходах и предпочтениях, группа в течение часа сократила список с десяти до пяти человек.

После совещания вице-президент встретился с начальником оставшихся пяти претендентов и сообщил им, кого именно решила проинтервьюировать в связи с вакантной должностью группы управления. Некоторые из этих начальников негативно восприняли новость о своих подчиненных, а другие были полны энтузиазма. Директор по кадрам организовал одночасовые собеседования кандидатов с каждым из членов группы управления Центром. По завершению интервьюирования было собрано совещание для выбора наилучшего кандидата.

Группа управления ставит условием согласия всех своих членов с окончательным выбором кандидата. Выбранный в конечном счете кандидат вполне может не быть номером один из каждого члена группы, а раз так, он может не быть номером один для любого члена группы. Тем не менее, каждый должен принять общее решение и согласиться с ним.

Когда группа собралась, чтобы сделать окончательный выбор два кандидата из пяти отделились очень быстро, поскольку им не хватало опыта такого рода, который, по мнению группы, на данном месте обязателен. После часового обсуждения группа согласилась переместить в конец списка еще одного претендента. По мнению группы, претендент не имел особой склонности к управлению с привлечением рядовых работников, и его действия могли оказаться неэффективными в условиях Центра, где привлечение всех к участию в управлении было принципом.

В конце концов группа разделилась между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых был хорошо подготовлен для должности и хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены группы обсуждали квалификационные показатели и управленческий стиль каждого из этих двух людей. Наконец, решение было принято. Все члены были им удовлетворены, а кандидату предложили занять новое место.

Вопросы:

1.Что вы думаете о процессе принятия групповых решений, практикуемом в Центре систем и исследований? Считаете ли вы, что процесс обеспечивает нечто большее, чем просто принятие хороших решений?

2.Какую роль должны играть разные стили обмена информацией в ходе совещаний группы? Как смогут сказаться на таких совещаниях разного рода барьеры на пути обмена информацией?

3.Считаете ли вы, что решение, принятое группой, лучше или хуже того, которое мог принять вице-президент в одиночку? Что вы скажите о затратах времени на принятие решения?

4.Каковы потенциальные моральные и материальные выгоды принятия групповых

решений?

5. Какого рода решения в наибольшей мере соответствуют групповому процессу? Каким решениям этот процесс противопоказан?

Ситуация 4. Дилемма для Ирины

Перед Ириной стала дилемма: как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной из компаний она обнаружила, что большая сумма денег была в действительности выплачена работникам этой компании, но эта сумма не была, как положено, проведена через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих компаниях и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов. Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в своем разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю Ирина долго раздумывала. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы к высоким стандартам в этом направлении.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика не является правильной. Вместе с тем он отметил, что другие клиенты, с которыми им приходится иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег. Ирина обратилась к Бориса и Михаилу, работавшими в фирме около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе и были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили внимание Ирины на то, что если она будет настаивать на своем, то им не избежать неприятностей, так как в прошлом они поступали в аналогичных ситуациях иначе. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит сквозь пальцы на это. Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже и будет прощена, но ей придется сразу сменить работу. И что совершенно точно – ее действия придутся не по душе ее коллегам. С другой стороны, можно было просто забыть случившееся и ничего не делать. Она считала, что при таком исходе сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло бы сделать карьеру в фирме.

Естественной проблемой, с которой ей по-прежнему приходилось бы иметь дело, – это ее совесть. Времени для решения оставалось совсем мало.

Ситуация 5. Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаевич возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» задолго до известных октябрьских событий 1993г. Предчувствуя близкое банкротства фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правил работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей.

В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он пустил дело на самотек. В результате проведения изменений, таким образом, заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то на это понадобилось бы распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до перестройки, когда он после окончания финансового института пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автомобилей. В 1993г. он перешел в Интурист, где за четыре продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толчком», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента Автостраха Сергей занимался «закрыванием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника»: Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить на фирме свою команду».

Сергей считал свой «путанный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, в котором власть делится с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления привели знания в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией Ллойд для руководителей страховых организаций России. Семинар как бы прояснял для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался в своей прошлой работе в Институте.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склонило то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно их слушал, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проводились следующим образом: каждый руководитель раздавал участникам копии с его или ее предложениями по бюджету и целями фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны продать свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному

годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что руководители групп, которые не справлялись с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался «протащить» заниженный план, Сергей немедленно давал ему или ей знать, что такой трюк не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные но, вместе с тем, напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор, пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления достижимых целей, а так же в ревностных исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду», он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путаным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди увидят «свет в конце туннеля».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерка пера», выпустив очередное распоряжение.

Сергей был горд, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы:

1. Какой уровень зависимости служил основой изучения поведения членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.

2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя на фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение этим утверждениям.

3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.

4. Почему, вы думаете, руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?

5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.

6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?

7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие, более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производство одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

1.3. Перечень тестов:

1. Что должны отражать современные принципы менеджмента?

- а) основные закономерности управления;
- б) основные связи, которые складываются в системе;
- в) основные отношения, которые складываются в системе;
- г) основные свойства, связи и отношения управления, которые складываются в системе;
- д) обязательное наличие цели при управлении.

2. Цели организации должны удовлетворить такие основные требования:

- а) достижимость, конкретность, ориентация во времени;
- б) достижимость и ориентация во времени;
- в) ориентация во времени и конкретность;
- г) достижимость;
- д) ориентация во времени.

3. Какова важнейшая функция управления?

- а) создание благоприятных условий для дальнейшего развития и функционирования предприятия;
- б) повышение производительности труда работников;
- в) постоянное внедрение достижений НТП в производство.

4. Размер организации в менеджменте определяется:

- а) количеством отделов и структурных подразделений;
- б) количеством работающих в ней людей;
- в) количеством постоянных клиентов и/или заказчиков.

5. Процесс принятия решений в менеджменте – это:

- а) хаотичный процесс;
- б) систематизированный процесс;
- в) рутинная деятельность.

6. Организация – это в менеджменте:

- а) группа людей, которые прикладывают совместные усилия для реализации конкретной цели, действуя при этом на основе определенных правил;
- б) основная управляющая система;
- в) основная управляемая подсистема.

7. Анализ конкурентов организации проводится с целью:

- а) определения их стратегии и сильных сторон;
- б) определения их целей и сильных сторон;
- в) определения их целей, стратегий, сильных и слабых сторон;
- г) определения стратегии;
- д) определения их целей и слабых сторон.

8. К первичным потребностям относятся:

- а) психологические;
- б) физиологические;
- в) экономические;
- в) материальные;
- д) социальные.

9. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- а) достижение личных целей;
- б) побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в) исполнение принятых управленческих решений;
- г) обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
- д) побуждение работников к деятельности.

10. Если Вам придется объяснять, что представляет собой функция планирования, то Вы скажете что это:

- а) установление целей и задач развития объектов управления, определение путей и средств их достижения;
- б) установление целей организации;
- в) определение путей и средств выполнения заданий;
- г) определение способов достижения целей организации;
- д) моделирование действий организации.

11. Как осуществляется текущий контроль в организации?

- а) путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) путем наблюдения за работой работников;
- в) с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
- г) путем докладов на сборах и совещаниях;
- д) вышестоящей структурой.

12. Менеджмент как наука – это:

- а) комплекс знаний о методах и способах управления производством;
- б) экономическая наука о способах подготовки, принятия и реализации управленческих решений в сфере производства;
- в) система методологических приемов и способов для изучения науки менеджмент;
- г) отрасль знаний со специфическим предметом и методами изучения закономерностей.

13. Использование какой функции менеджмента обеспечивает распределение работников по рабочим местам?

- а) планирование;
- б) контроль;
- в) организация;
- г) мотивация.

14. Кто был основоположником административной школы?

- а) Гилбрет;
- б) Маслоу;
- в) Тейлор;
- г) Файоль.

15. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- а) правильно поставленную критику;
- б) заработную плату, премии, штрафы;
- в) ценообразование;
- г) дисциплину.

16. Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?

- а) потребность в принадлежности;
- б) потребность в безопасности;
- в) потребность во власти;
- г) потребность в самовыражении.

17. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?

- а) поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации;
- б) развитие инновационного менеджмента;
- в) максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте;

г) определение функций и принципов эффективного менеджмента.

18. SWOT-анализ не предусматривает выявление и подробное рассмотрение:

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

19. Контроль в менеджменте является функцией:

- а) независимой;
- б) взаимосвязанной;
- в) универсальной;
- г) специфической.

20. Определите принципы, лежащие в основе менеджмента:

- а) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь;
- б) научность, ответственность, правильный выбор и расстановка кадров;
- в) экономичность, обратная связь, управление персоналом;
- г) все перечисленное.

21. К первичным потребностям относятся:

- а) психологические;
- б) физиологические;
- в) экономические;
- в) материальные;
- д) социальные.

22. Что обеспечивает управленческая функция «мотивация»?

- а) достижение личных целей;
- б) побуждение работников к эффективному выполнению поставленных задач;
- в) исполнение принятых управленческих решений;
- г) обеспечение бесспорного влияния на подчиненного;
- д) побуждение работников к деятельности.

23. Как осуществляется текущий контроль в организации?

- а) путем заслушивания работников организации на производственных совещаниях;
- б) путем наблюдения за работой работников;
- в) с помощью системы обратной связи между руководящей и руководимой системами;
- г) путем докладов на сборах и совещаниях;
- д) вышестоящей структурой.

24. Экономические методы воздействуют на личные интересы работников через:

- а) правильно поставленную критику;
- б) заработную плату, премии, штрафы;
- в) ценообразование;
- г) дисциплину.

25. Что является основой управления какой-либо системы?

- а) принципы, которые отражают рыночные условия хозяйствования;
- б) методы менеджмента;
- в) функции менеджмента;

- г) финансовые ресурсы;
- д) объект менеджмента.

26. Какая теория мотивации основывается на уверенности в том, что за определенную выполненную работу человек получит вознаграждение:

- а) справедливости;
- б) потребностей;
- в) вознаграждений;
- г) ожиданий;
- д) предположений.

27. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?

- а) специалисты;
- б) работники;
- в) руководители;
- г) отдельные руководители.

28. В системе управления организацией - субъект управления - это?

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) связующая подсистема;
- г) финансовая подсистема.

29. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

- а) технические исполнители;
- б) руководитель;
- в) главные специалисты;
- г) заведующий цеха.

30. Что является предметом труда объекта управления?

- а) информация;
- б) готовая продукция;
- в) функция управления;
- г) управленческое решение.

31. Осознанная необходимость в чем-либо называется:

- а) потребностью;
- б) мотивацией;
- в) восприятием;
- г) установкой.

32. Вознаграждение принято делить на:

- а) внутреннее и внешнее;
- б) официальное и неофициальное;
- в) текущее и ожидаемое;
- г) материальное и моральное.

33. В системе управления организацией - субъект управления - это?

- а) управляющая подсистема;
- б) управляемая подсистема;
- в) связующая подсистема;

г) финансовая подсистема.

34. Процессный подход рассматривает управление как

- а) непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций;
- б) взаимодействие работников;
- в) определённую ситуацию;
- г) совокупность элементов системы.

35. Кто находится на вершине управленческой пирамиды?

- а) технические исполнители;
- б) руководитель;
- в) главные специалисты;
- г) заведующий цеха.

36. Что является предметом труда объекта управления?

- а) информация;
- б) готовая продукция;
- в) функция управления;
- г) управленческое решение.

37. Что не включает в себя функция планирования?

- а) выбор целей и постановку задач планирования;
- б) материальное вознаграждение;
- в) определение стратегии;
- г) определение миссии.

38. Осознанная необходимость в чем-либо называется:

- а) потребностью;
- б) мотивацией;
- в) восприятием;
- г) установкой.

39. Вознаграждение принято делить на:

- а) внутреннее и внешнее;
- б) официальное и неофициальное;
- в) текущее и ожидаемое;
- г) материальное и моральное.

40. Из каких составляющих складывается менеджмент?

- а) стратегическое управление, контроль;
- б) оперативное управление;
- в) контроль и оперативное управление;
- г) все перечисленное.

1.4. Задачи:

Задача 1. Численность работников производства в базисном году составила 2800 человек. Определите численность работников при условии увеличения объема производства на 12% и росте производительности труда на 8%.

Задача 2. Определите прирост объема выпуска продукции, полученный за счет изменения численности рабочих и роста производительности труда на основании следующих данных:

Показатели	Базисный период	Отчетный период
Объем производства, млн. руб.	6500	7100
Среднесписочная численность рабочих, чел.	450	460

Задача 3. Определите численность рабочих, если при увеличении объема производства на 15% трудоемкость продукции может быть снижена на 5%. Базисная численность составляла 1500 человек.

Задача 4. Определить потребность в рабочих кадрах, если в результате технического перевооружения потока объем выпуска продукции на нем увеличивается с 1500 до 1800 единиц продукции, а производительность труда рабочих растет в среднем на 15%. Численность рабочих до перевооружения - 300 человек.

Задача 5. Производство было открыто 28 июня. Списочная численность работников по дням составила: 28 июня – 290 человек, 29 июня – 298 человек, 30 июня – 320 человек. Определите среднесписочное число работников: а) за июнь месяц; б) за второй квартал.

Задача 6. Среднесписочная численность работников производства за следующие периоды времени составила: первое полугодие -580 человек; III квартал – 622 человек, октябрь – 645 человек, ноябрь – 659 человек, декабрь – 670 человек. Определите среднесписочную численность работников за год.

Задача 7. Определите, как изменилась производительность труда на производстве, если при увеличении численности занятых с 1240 человек до 1300 человек, объем производства увеличился на 15%.

Задача 8 За счет проведения мероприятий по автоматизации производства трудоемкость продукции снижена на 15%, экономия численности составила 60 человек при общей численности персонала 1520 человек. Определите рост производительности труда.

Задача 9. Определите рост производительности труда,если за счет внедрения организационно-технических мероприятий планируется сокращение численности рабочих на 30 человек, а объем производства составляет 4,5 млн. руб. Базисная производительность труда - 6500 руб.

Задача 10. Потери рабочего времени за смену в базисном периоде в среднем составили 25 минут, трудоемкость изготовления единицы продукции - 15 мин. На сколько процентов может быть повышена производительность труда, если в результате планируемых организационно-технических мероприятий полностью будут ликвидированы потери рабочего времени, а трудоемкость продукции уменьшится на 2 минуты.

Задача 11. Определите, на сколько процентов необходимо повысить производительность труда, если при увеличении объема выпуска продукции на 12%, численность рабочих уменьшается на 2%.

Задача 12. В цехе выпускается три изделия соответственно 200, 500, 300 штук. Трудоемкость изготовления одного изделия I вида 100 нормо/часов, II вида – 150 нормо/часов, III вида – 200 нормо/часов. Средний процент выполнения норм выработки рабочими-сдельщиками в цехе – 120%. Фонд времени одного рабочего в год – 1820 часов. Средний процент невыходов – 12%. Определите явочное и списочное количество рабочих-сдельщиков в цехе.

Задача 13. Определите численность работников в швейном производстве, если

годовой объем производства составляет 440 тыс. костюмов, технологическая трудоемкость продукции – 5,5 нормо-часа, количество праздничных дней в году – 8, выходные -104, средний процент невыходов на работу – 10%, продолжительность смены – 8 часов, средний процент выполнения трудовых норм – 115. Доля производственных рабочих в общей численности ППС – 75%.

Задача 14. Определите процент выполнения нормы выработки на потоке за месяц, в котором занято 32 рабочих. Норма выработки установлена для потока в месяц в объеме 130 000 ед. Фактическая выработка в день составила:

- для 10 рабочих по 210 ед.;
- для 15 рабочих по 215 ед.;
- для 5 рабочих по 220 ед.;
- для 2 рабочих по 230 ед.

Количество рабочих дней в месяц 20.

Задача 15. Норма выработки равна 400ед., рабочий отработал 25 рабочих дней и за это время потери рабочего времени составили 12 часов. За 25 дней фактическая выработка составила 13000ед.

Определить процент выполнения и процент освоения нормы выработки.

2. Для промежуточной аттестации:

2.1. Перечень вопросов к экзамену:

1. Потребность и необходимость управления.
2. Современные концепции и подходы к менеджменту.
3. Понятие менеджмента. Цели и задачи менеджмента.
4. Категории менеджмента.
5. Цели и задачи менеджмента.
6. Эволюция менеджмента.
7. Школа научного управления.
8. Классическая (административная) школа управления.
9. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
10. Количественная школа управления.
11. Развитие теории управления в России.
12. Субъект и объект управления. Процесс управления.
13. Внутренняя и внешняя среда организации.
14. Структура системы менеджмента.
15. Этапы применения ситуационного подхода в менеджменте.
16. Системная концепция.
17. Модель организации как открытой системы.
18. Процессный подход к менеджменту.
19. Виды управленческих решений и методы их разработки.
20. Взаимодействие человека и организации.
21. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Социализация.
22. Проблемы установления взаимодействия человека и организационного окружения.
23. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
24. Личностный аспект взаимодействия человека и организации.
25. Критериальная основа поведения.
26. Взаимодействие человека и группы.
27. Адаптация человека к организационному окружению.
28. Научение поведению в организации. Модификация поведения человека в организации.
29. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.

30. Характеристика основных функций менеджмента.
31. Функция планирования.
32. Организационная функция.
33. Мотивация как функция управления.
34. Основные этапы деятельности организации по разработке и реализации системы стимулирования персонала.
35. Контроль как функция менеджмента.
36. Принципы менеджмента.
37. Факторы, оказывающие влияния на формирования миссии организации.
38. Цели формулирования миссии организации.
39. Цель организации. Требования, предъявляемые к целям организации.
40. Виды целей. Организационные цели.
41. Функции целей в организации. Типы организационных целей. Требования к формулированию цели.
42. Установление организационных целей.
43. Иерархия целей.
44. Преимущества централизации и децентрализации управления. Интеграция.
45. Делегирование полномочий и ответственности.
46. Полномочия, власть, ответственность. Элементы системы делегирования.
47. Понятия и виды организационных структур. Иерархические и органические структуры.
48. Линейная структура управления. Преимущества и недостатки .
49. Функциональная структура управления. Преимущества и недостатки.
50. Линейно-функциональная структура.
51. Дивизиональная структура управления. Области ее применения. Адаптивные (органические) типы организационных структур (проектная, матричная, бригадная).
52. Принципы построения структур управления. Совершенствование организационной структуры управления.
53. Группы и их значимость в деятельности организации.
54. Формальные и неформальные группы.
55. Факторы функционирования группы.
56. Структурные характеристики группы.
57. Ситуационные характеристики группы.
58. Конфликты. Управление конфликтами.
59. Методы менеджмента.
60. Классификация методов управления.
61. Управление персоналом как система.
62. Понятие, виды, функции и характеристика конфликтов.
63. Принципы и методы управления персоналом.
64. Стили поведения в конфликтной ситуации. Профилактика и диагностика.
65. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.
66. Методы управления конфликтами.
67. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
68. Основные виды и этапы карьеры.
69. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.
70. Планирование карьеры. Планирование и подготовка резерва руководителей.
71. Стратегия управления персоналом. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и жизненного цикла организации.
72. Кадровая служба организации: структура и функции.
73. Кадровая политика организации: ее основные типы и составляющие.
74. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом.
75. Эволюция управления персоналом. Становление концепции управления человеческими

ресурсами.

76. Аудит персонала.

77. Планирование персонала. Основные принципы и элементы.

78. Основные подсистемы системы управления персоналом.

79. Планирование потребности в персонале: факторы, влияющие на нее, методы планирования.

80. Составляющие стратегии управления персоналом.

81. Основные концепции найма. Поле интересов предприятия.

82. Составляющие кадровой политики.

83. Маркетинг персонала.

84. Модели управления человеческими ресурсами.

85. Анализ работы, описание работы и спецификация как средства формирования требований к кандидатам.

86. Оперативный план работы с персоналом.

87. Собеседование как метод отбора персонала.

88. Планирование производительности труда и показателей по труду.

89. Технология работы рекрутинговых агентств.

90. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала в организацию.

91. Разработка анкет для отбора персонала.

92. Трудовая адаптация персонала: задачи, основные этапы.

93. Методы оценки персонала: особенности применения.

94. Правила проведения собеседования.

95. Эффективность отбора персонала.

96. Поведение соискателя во время собеседования.

97. Агентства по подбору персонала, виды предоставляемых услуг.

98. Разработка программ адаптации работников.

99. Методы профессионального обучения: преимущества и недостатки.

100. Вопросы, задаваемые на собеседовании.

101. Мотивация: основные понятия и категории. Процесс мотивации.

102. Оценка эффективности программ обучения.

103. Развитие сотрудников и создание программ профессионального обучения.

104. Достоинства и недостатки методов оценки персонала.

105. Оценка и аттестация персонала: содержание, основные этапы. Ошибки при проведении аттестации.

106. Практика использования мотивационных теорий.

107. Подходы к мотивации персонала на различных этапах карьеры.

108. Работа с кадровым резервом.

109. Формирование кадровой службы.

110. Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.