

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»

Проректор по учебно-методической работе  
Устименко Ю.А.

«09» сентября 2021г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Б1.О.13 Менеджмент (основы менеджмента, лидерство)**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент

Форма обучения – очная

Курс – 1,2

Семестр – 2,3,4

Всего зачетных единиц – 9, часов – 324 часа

Форма отчетности: зачет – 2 семестр, 4 семестр, экзамен – 3 семестр

Программу разработал:

Ст. преподаватель Е.В. Васильева

Одобрена на заседании кафедры менеджмента

«02» сентября 2021 г., протокол № 2

И.о. заведующей кафедрой менеджмента

Беляева Е.А. \_\_\_\_\_

Смоленск  
2021

## 1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Менеджмент (основы менеджмента, лидерство)» (ОБ1.О.13) входит в Блок 1 «Дисциплины (модули)», обязательная часть, по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Цифровой маркетинг и бренд-менеджмент»).

Изучается студентами 1,2 курса во 2,3,4 семестре. Изучение данной дисциплины способствует теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента и лидерства, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности.

Полученные студентами знания способствуют усвоению таких курсов как «Производственный менеджмент (основы организации производства, Product-менеджмент)», «Бренд-менеджмент и управление конкурентоспособностью», «Современный стратегический менеджмент» а также успешному прохождению организационно-управленческой практики.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
УК-2 – Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<b>Знать:</b> основы технологии целеполагания; основы проектной деятельности в условиях действующих правовых норм; особенности процесса управления проектом; основы технологии принятия управленческих решений в рамках проектной деятельности в условиях имеющихся ресурсов и ограничений. <b>Уметь:</b> формулировать цели и задачи проекта; разрабатывать проект; использовать инструменты и методы управления содержанием, сроками, стоимостью, качеством, человеческими и материальными ресурсами; управлять рисками проекта; проектировать и организовывать процесс управления проектами; организовывать и контролировать выполнение проекта; разрабатывать управленческие решения в соответствии с целями и задачами проекта. <b>Владеть:</b> специальной терминологией проектной деятельности и управления проектами; SMART-технологией постановки целей проекта; навыками построения дерева целей проекта; навыками применения различного инструментария в проектной деятельности; методами принятия управленческих решений в рамках проектной деятельности в условиях имеющихся ресурсов и ограничений.
УК-3 – Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде.	<b>Знать:</b> закономерности и принципы командообразования; методы построения команды; специфику эффективного взаимодействия в группе и командной работе; факторы, влияющие на эффективность командной и групповой работы; основы теории лидерства; основы управления поведением персонала. <b>Уметь:</b> планировать свою работу в команде; реализовывать свою роль в команде; осуществлять социальное взаимодействие. <b>Владеть:</b> методами анализа командных ролей и построения команды; навыками работы в команде; навыками социального взаимодействия; навыками реализации своей роли в команде; навыками использования основ управления поведением персонала.

<p>УК-6 – Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни</p>	<p><b>Знать:</b> технологию самоорганизации в проектной деятельности; средства и способы саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни; основы тайм-менеджмента в проекте.</p> <p><b>Уметь:</b> планировать собственную проектную деятельность, прогнозировать и оценивать результат; самостоятельно осуществлять поиск решения проблемы, преодолевать возникающие затруднения; определять и соблюдать сроки выполнения работ в проекте; координировать свою деятельность с деятельностью коллег и руководства; осуществлять поиск новых знаний, необходимых для реализации проекта.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками саморазвития, самоорганизации, самоанализа, самоконтроля; навыками управления временем проекта; навыками организации самостоятельной работы.</p>
<p>ОПК-3 - Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p><b>Знать:</b> сущность, виды и технологию принятия управленческих решений; основные методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; основные теории менеджмента и теории лидерства; виды и сущность основных организационных структур управления; основные нормативно-правовые документы, регламентирующие сферу профессиональной деятельности.</p> <p><b>Уметь:</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их законности и правомерности, социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; использовать основные теории менеджмента и лидерства в профессиональной деятельности; анализировать организационные структуры управления; выявлять проблемы управленческого характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности для обоснования организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.</p> <p><b>Владеть:</b> методикой и инструментарием принятия организационно-управленческих решений, методами оптимизации организационных структур, бизнес-процессов, организации коммуникаций, решения конфликтов в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия, в том числе с учётом правовых норм.</p>
<p>ПК-1 - Способен применять в управлении навыки использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команд, в том числе с учётом межкультурной коммуникации</p>	<p><b>Знать:</b> основные теории мотивации и лидерства; базовые понятия и теоретические основы управления человеческими ресурсами и деловых коммуникаций; технологии управления человеческими ресурсами; организацию кадровых процессов для управления группами (командами) сотрудников; виды и формы деловых коммуникаций; технологию групповой (командной) работы; особенности построения коммуникативных отношений, в т.ч. принципы организации межкультурной коммуникации; базовые понятия и теоретические основы внутрикорпоративного PR, технологию разработки персонального бренда на основе теорий лидерства.</p> <p><b>Уметь:</b> управлять группами (командами) сотрудников, в контексте профессиональной деятельности, применяя знания и умения в сфере управления человеческими ресурсами; проводить диагностику проблем организации в области деловой коммуникации и вырабатывать варианты их преодоления для</p>

	<p>решения для стратегических и оперативных управленческих задач; уметь выстраивать эффективную коммуникацию в группе (команде); выстраивать эффективные внутрикорпоративные коммуникации, в том числе, с учётом межкультурной коммуникации.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками разработки оптимальных организационно-управленческих решений в сфере управления человеческими ресурсами для руководства группами (командами) сотрудников, с учетом межкультурной коммуникации; навыками эффективной деловой коммуникации; публичного выступления; навыками управления имиджем и репутацией персонала на основе использования потенциала командной работы.</p>
<p>ПК-7 - Способен осуществлять бизнес-планирование, управлять инвестициями и оценивать риски; разрабатывать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы, применяя современные информационные технологии</p>	<p><b>Знать:</b> методы управления финансами организации, составления форм бюджетной и финансовой отчетности; методологию бизнес-планирования и оценки стоимости бизнеса, методы обоснования финансовых и инвестиционных решений и оценки рисков; возможности современных инструментов поиска, агрегирования и анализа бизнес-информации в сети Интернет; нормы, регулирующие бюджетные, налоговые, валютные отношения в области страховой, банковской, инвестиционной деятельности, учета и контроля, а также технологические средства администрирования, автоматизации обработки данных, формирования отчетности с использованием баз данных и специализированной платформы «1С:Предприятие».</p> <p><b>Уметь:</b> использовать современные методы оценки финансового состояния организации, современные методики оценки эффективности инвестиционных проектов; проводить анализ финансовой отчетности и использовать полученные результаты в целях обоснования планов и управленческих решений; разрабатывать бизнес-планы в сфере управления брендами; пользоваться инструментами для поиска, агрегирования и анализа бизнес информации в сети Интернет; решать задачи обработки данных, учёта, планирования, оценки рисков средствами электронных таблиц, баз данных и платформы «1С:Предприятие».</p> <p><b>Владеть:</b> методами оценки финансового состояния организации, оценки эффективности инвестиционных проектов и оценки стоимости бизнеса; навыками анализа финансовой отчетности и использования полученных результатов в целях обоснования планов и управленческих решений; навыками разработки бизнес-планов в сфере управления брендами; методами, приёмами и инструментами поиска, агрегирования и анализа бизнес информации в сети Интернет; методами и приемами работы с электронными таблицами, базами данных, а также прикладными объектами типовых конфигураций на базе платформы «1С:Предприятие».</p>

### 3. Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Основы менеджмента

#### Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Сущность менеджмента. Содержание понятия «менеджмент». Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство управления. Цели и задачи менеджмента. Основные категории менеджмента: система управления; объект и субъект управления; прямые и обратные связи, внутренняя и внешняя среда системы управления. Основные закономерности и принципы менеджмента. Современные тенденции развития менеджмента.

### **Тема 2. Основные этапы эволюции управленческой мысли**

Природа управления и исторические тенденции его развития; условия и факторы возникновения и развития менеджмента; этапы и школы в истории менеджмента. Доцивилизованная практика управления: шумеры, египтяне, вавилоняне, древние евреи. Классическая эпоха управления (Аристотель, Платон, Ксенофонт). Школа «научного управления» (технологическая школа) Ф. Тэйлор, Г. Гант, Ф. Гилбрет. «Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсона. Административная школа управления А.Файоля: принципы управления, функции управления. Поведенческая школа. Предпосылки возникновения школы «человеческих отношений» Э. Мэйо. Теория потребностей А.Маслоу, Теория «Х» и «У» Д. Макгрегора. Вклад отечественной науки в развитие управленческой мысли.

### **Тема 3. Модели менеджмента**

Основные факторы, определяющие формирование модели менеджмента. Характеристика американской модели менеджмента. Характеристика японской модели менеджмента. Характеристика западноевропейской модели менеджмента. Возможности использования основных составляющих зарубежных моделей менеджмента в России.

### **Тема 4. Организация как система**

Организация: определение, значение и виды. Жизненный цикл и типы управления организацией. Организационная культура: понятие, составляющие, механизм формирования, значение. Современные тенденции развития менеджмента как науки: системный подход, процессный и ситуационный подходы. Внешняя и внутренняя среда организации. Системная модель внутренних переменных организации. Определение внешней среды. Взаимосвязанность факторов внешней среды. Характеристики внешней среды: сложность, подвижность, неопределенность. Среда прямого и косвенного воздействия. Международное окружение. Факторы, обуславливающие развитие международного бизнеса. Ситуационный и процессный подходы к управлению. Социальная ответственность бизнеса.

### **Тема 5. Законы и принципы организации**

Особенности социальных законов. Управляемые, частично управляемые и неуправляемые процессы в организации. Социальные законы и закономерности - теоретический фундамент управления. Социальный закон как тенденция, имеющая определенную степень достоверности. Элемент неопределенности. Роль субъективных факторов, создающих дополнительную неопределенность в условиях конкурентной борьбы. Реализация управленческого решения в условиях неопределенности. Методы оценки рисков. Использование современных достижений информатики в борьбе с рисками.

Закон синергии. Закон самосохранения. Закон развития деловых организаций. Закон композиции и пропорциональности. Закон информированности и упорядоченности. Закон единства анализа и синтеза. Основы системного подхода при изучении деятельности организации.

Статика и динамика организационных систем. Выявление закономерностей поведения организационной системы при различных возмущающих воздействиях со стороны внешней и внутренней среды. Принципы статической организации.

### **Тема 6. Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации**

Понятие мотивации, основные цели мотивации. Теории мотивации. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Маслоу (1970 г.). Теория ERG К. Альдерфера (1972 г.). Теория приобретенных потребностей МакКлелланда (1961 г.). Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1959 г.). Сущность теорий и их применения в практике управления.

Процессуальные теории мотивации. Возможность применения теории ожиданий В. Врума (1964 г.), теория справедливости С. Адамса и теория обмена Д. Хоманса в практике

управления. Мотивационные типы персонала по В.И. Герчикову. Методика мотивирующей оценки персонала.

### **Тема 7. Планирование в организации**

Роль планирования в процессе управления. Планирование: определение, значение, виды. Миссия организации: определение и факторы, влияющие на ее формулирование. Цели организации: требования к формулированию, функции и виды целей. Базовые стратегические ценности организации. Понятие и виды конкурентных преимуществ организации.

Виды стратегий организации: интеграция, диверсификация, концентрация и пр. Компоненты планирования реализации стратегии. Методы выбора стратегий: матрицы БГК, Томпсона-Стрикленда, SWOT-анализ, KANO-анализ.

Модели преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

### **Тема 8. Регулирование и контроль в организации**

Сущность контроля, его определение. Причины, вызывающие его необходимость: неопределенность, предупреждение кризисных ситуаций, поддержание успеха. Виды контроля с точки зрения времени его осуществления по отношению к выполняемой работе (предварительный, текущий, заключительный). Значение и области применения.

Этапы процесса контроля и их характеристика. Требования к стандартизации. Методы установления стандартов. Масштаб допустимых отклонений. Эффективность контроля. Измерение результатов. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.

Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность, гибкость, простота, экономичность. Обратная связь в процессе контроля.

### **Тема 9. Процесс принятия управленческих решений**

Определение понятия «Управленческие решения». Роль решений в процессе управления. Сущность решения и его виды. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения. Этапы процесса принятия решений. Постановка проблемы (оценка ситуации); подготовка информационного материала; выработка вариантов решения; определение оптимального варианта; формализация управленческого решения; организация выполнения принятого решения (определение сроков и специалистов, ответственных за выполнение решения); контроль руководства за выполнением решения. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов.

### **Тема 10. Организационные структуры управления**

Проектирование организационной структуры. Организационные полномочия. Типы организационных структур: бюрократический и адаптивный. Формирование корпоративных структур как тенденция развития современной экономики. Организационные структуры предприятий будущего: виртуальные корпорации, многомерные организации и т.д.

### **Тема 11. Организационная культура**

Понятие организационной (корпоративной) культуры. Функции организационной культуры и ее составные элементы. Факторы воздействия организационной культуры. Влияние национальной культуры на организационную культуру. Этика менеджмента, управление этикой. Психология и этика деловых отношений.

### **Тема 12. Управление персоналом**

Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента. Отбор и наем персонала, развитие персонала, профессиональный рост и планирование карьеры. Руководитель в системе управления персоналом. Основные качества менеджера. Зарубежный опыт работы с персоналом. Принципы самоменеджмента. Самоменеджмент руководителя.

### **Тема 13. Коммуникации в организации**

Роль информации в процессе управления. Классификация информации. Роль коммуникационных процессов в обеспечении информацией. Коммуникации и управленческая деятельность. Организационные коммуникации и управление ими. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.

## **Тема 14. Управление конфликтами**

Понятие и виды конфликтов. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами и персоналом организации. Ролевые конфликты. Психология природы конфликта и технология конфликтных отношений. Двойная роль конфликтов в развитии социальных процессов и их классификация. Источники (причины) социально-психологических конфликтов в организации. Причины организационного конфликта и его этапы. Сущность и анатомия социально-психологического конфликта. Анализ конфликтной ситуации – основа управления социально-психологическим конфликтом.

Способы разрешения социально-психологических конфликтов как средство управления взаимоотношениями в организации. Стратегии разрешения конфликтов. Психологическая характеристика основных стилей (способов) разрешения конфликтов и правила их применения. Преодоление социально-психологических конфликтов путем улучшения общения. Проблемы общения и способы их преодоления в конкретных ситуациях. Управление конфликтом на личном, групповом и организационном уровнях. Переговоры как способ разрешения конфликтов.

## **Тема 15. Персональное развитие в организации. Карьера**

Основные составляющие карьерного роста работника. Навыки работника. Культура работника. Искусство работника. Жизненный цикл работника. Период работы в должности. Карьерный цикл. Социально-психологическое содержание понятия «карьера». Формирование карьеры. Успех карьеры. Этапы (стадии) карьеры. Виды карьеры. Факторы формирования карьеры. Концепция управления карьерой. Миссия, цели, задачи, стратегии управления карьерой. Удовлетворенность трудом.

## **Раздел 2. Лидерство**

### **Тема 1. Основы лидерства**

Сущность и природа лидерства. Понятия стиля руководства и лидерства. Лидерство и власть. Лидерство и влияние. Факторы формирования лидерства. Законное лидерство. Лидерство, основанное на страхе. Лидерство, основанное на убеждении. Лидерство, основанное на знании. Критерии эффективного лидерства. Великие бизнес-лидеры истории.

### **Тема 2. Личностные теории лидерства**

Теории личностных качеств лидерства. Теория лидерства Р. Стогдил-ла. Группы лидерских качеств по У. Беннису. Эмоциональное лидерство. Харизматическое лидерство. Характерные черты лидера: физические характеристики, умственные способности, особенности характера, социальные характеристики, характеристики, связанные с участием в процессе труда. Навыки лидера.

### **Тема 3. Поведенческое и ситуационное лидерство**

Теория лидерства Д. МакГрегора. Теория Z У.Оучи. Модель лидерства Р.Лайкерта. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо. Исследования Мичиганского университета. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона. Теория лидерства Херси-Бланшара. Модель лидерства Фидлера. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта. Модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго. Субституты и нейтрализаторы лидерства.

### **Тема 4. Лидер и команда**

Лидерство при работе с командой. Функции команды в организации. Характеристики высокоэффективной команды. Модель PERFORM в организации. Командные роли по Белбину. Факторы командного лидерства. Лидер успешной команд.

### **Тема 5. Функциональное (ролевое) лидерство**

Результативность в лидерстве (Р-функция). Администрирование в лидерстве (А-функция). Предпринимательство в лидерстве (Е-функция). Интеграция в лидерстве (I-функция). Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации.

### **Тема 6. Реализация стилей лидерства в организации**

Поведение носителей стилей. Качество коммуникации носителей стилей. Навыки

принятия решения носителей стилей. Процесс внедрения решений носителей стилей. Процесс формирования команды носителей стилей. Процесс управление персоналом носителями стилей. Процесс управления изменениями носителями стилей

#### 4. Тематический план

№ п/п	Темы	Всего часов	Форма занятий		
			Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
<b>2 семестр (Основы менеджмента)</b>					
1	Понятие и сущность менеджмента	16	4	4	8
2	Основные этапы эволюции управленческой мысли	16	4	4	8
3	Модели менеджмента	16	4	4	8
4	Организация как система	16	4	4	8
5	Законы и принципы организации	16	4	4	8
6	Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации	16	4	4	8
7	Планирование в организации	16	4	4	8
8	Регулирование и контроль в организации	16	4	4	8
9	Процесс принятия управленческих решений	16	4	4	8
Всего		<b>144</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>72</b>
<b>3 семестр (Основы менеджмента)</b>					
10	Организационные структуры управления	10	2	4	4
11	Организационная культура	16	4	6	6
12	Управление персоналом.	16	4	6	6
13	Коммуникации в организации	14	2	6	6
14	Управление конфликтами	14	2	6	6
15	Персональное развитие в организации. Карьера.	11	2	4	5
Экзамен		<b>27</b>			<b>27</b>
Всего		<b>108</b>	<b>16</b>	<b>32</b>	<b>33+27 = 60</b>
<b>4 семестр (Лидерство)</b>					
1	Основы лидерства	8	2	2	4
2	Личностные теории лидерства	16	4	4	8
3	Поведенческое и ситуационное лидерство	8	2	2	4
4	Лидер и команда	8	2	2	4
5	Функциональное (ролевое) лидерство	16	4	4	8
6	Реализация стилей лидерства в организации	16	4	4	8



Всего	72	18	18	36
<b>ИТОГО:</b>	<b>324</b>	<b>70</b>	<b>86</b>	<b>168</b>

## 5. Виды учебной деятельности

### Занятия лекционного типа

#### Раздел 1. Основы менеджмента

##### Лекция 1. Понятие и сущность менеджмента

1. Сущность менеджмента. Содержание понятия «менеджмент».
2. Менеджмент как самостоятельная область знаний, сочетающая в себе науку, практику и искусство управления.
3. Цели и задачи менеджмента.
4. Основные категории менеджмента: система управления; объект и субъект управления; прямые и обратные связи, внутренняя и внешняя среда системы управления.
5. Основные закономерности и принципы менеджмента. Современные тенденции развития менеджмента.

##### Лекция 2. Основные этапы эволюции управленческой мысли

1. Природа управления и исторические тенденции его развития.
2. Школа «научного управления» (технологическая школа) Ф. Тэйлор, Г. Гант, Ф. Гэлбрет.
3. «Двенадцать принципов производительности» Г. Эмерсона.
4. Административная школа управления А.Файоля: принципы управления, функции управления.
5. Поведенческая школа.
6. Предпосылки возникновения школы «человеческих отношений» Э. Мэйо.
7. Теория потребностей А.Маслоу,
8. Теория «Х» и «У» Д. Макгрегора.
9. Вклад отечественной науки в развитие управленческой мысли.

##### Лекция 3. Модели менеджмента

1. Основные факторы, определяющие формирование модели менеджмента.
2. Характеристика американской модели менеджмента.
3. Характеристика японской модели менеджмента.
4. Характеристика западноевропейской модели менеджмента.
5. Возможности использования основных составляющих зарубежных моделей менеджмента в России.

##### Лекция 4. Организация как система

1. Организация: определение, значение и виды.
2. Жизненный цикл и типы управления организацией.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Системная модель внутренних переменных организации.
5. Определение внешней среды. Взаимосвязанность факторов внешней среды.
6. Среда прямого и косвенного воздействия.
7. Ситуационный и процессный подходы к управлению.
8. Социальная ответственность бизнеса.

##### Лекция 5. Законы и принципы организации

1. Закон синергии. Закон самосохранения.
2. Закон развития деловых организаций.

3. Закон композиции и пропорциональности.
4. Закон информированности и упорядоченности.
5. Закон единства анализа и синтеза.
6. Основы системного подхода при изучении деятельности организации.
7. Статика и динамика организационных систем.
8. Принципы статической организации.

#### **Лекция 6. Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации**

1. Понятие мотивации, основные цели мотивации.
2. Иерархия потребностей А. Маслоу.
3. Теория ERG К. Альдерфера.
4. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
5. Двухфакторная теория Ф. Герцберга.
6. Сущность теорий и их применения в практике управления.
7. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, теория обмена Д. Хоманса в практике управления.
8. Мотивационные типы персонала по В.И. Герчикову. Методика мотивирующей оценки персонала.

#### **Лекция 7. Планирование в организации**

1. Роль планирования в процессе управления. Планирование: определение, значение, виды.
2. Миссия организации: определение и факторы, влияющие на ее формулирование.
3. Цели организации: требования к формулированию, функции и виды целей. Базовые стратегические ценности организации.
4. Понятие и виды конкурентных преимуществ организации.
5. Виды стратегий организации: интеграция, диверсификация, концентрация и пр.
6. Компоненты планирования реализации стратегии.
7. Методы выбора стратегий: матрицы БГК, Томпсона-Стрикленда, SWOT-анализ, KANO-анализ.
8. Модели преодоления сопротивления изменениям со стороны персонала.

#### **Лекция 8. Регулирование и контроль в организации**

1. Сущность контроля, его определение.
2. Виды контроля с точки зрения времени его осуществления по отношению к выполняемой работе (предварительный, текущий, заключительный).
3. Значение и области применения.
4. Этапы процесса контроля и их характеристика.
5. Требования к стандартизации. Методы установления стандартов. Масштаб допустимых отклонений.
6. Эффективность контроля. Измерение результатов. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.
7. Поведенческие аспекты контроля.

#### **Лекция 9. Процесс принятия управленческих решений**

1. Определение понятия «Управленческое решение». Роль решений в процессе управления.
2. Сущность решения и его виды. Классификация управленческих решений.
3. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения.
4. Этапы процесса принятия решений
5. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов.

#### **Лекция 10. Организационные структуры управления**

1. Проектирование организационной структуры.

2. Организационные полномочия.
3. Типы организационных структур: бюрократический и адаптивный.
4. Формирование корпоративных структур как тенденция развития современного управления.
5. Организационные структуры предприятий будущего: виртуальные корпорации, многомерные организации и т.д.

### **Лекция 11. Организационная культура**

1. Понятие организационной (корпоративной) культуры.
2. Функции организационной культуры и ее составные элементы.
3. Факторы воздействия организационной культуры.
4. Влияние национальной культуры на организационную культуру.
5. Этика менеджмента, управление этикой. Психология и этика деловых отношений.

### **Лекция 12. Управление персоналом**

1. Управление персоналом как фактор эффективного менеджмента.
2. Отбор и наем персонала, развитие персонала, профессиональный рост и планирование карьеры.
3. Руководитель в системе управления персоналом. Основные качества менеджера.
4. Зарубежный опыт работы с персоналом.
5. Принципы самоменеджмента. Самоменеджмент руководителя.

### **Лекция 13. Коммуникации в организации**

1. Роль информации в процессе управления. Классификация информации.
2. Роль коммуникационных процессов в обеспечении информацией.
3. Коммуникации и управленческая деятельность.
4. Организационные коммуникации и управление ими.
5. Использование мировых информационных ресурсов в менеджменте.

### **Лекция 14. Управление конфликтами**

1. Понятие и виды конфликтов.
2. Место и роль конфликтов в управлении социальными процессами в организации.
3. Источники (причины) социально-психологических конфликтов в организации.
4. Способы разрешения социально-психологических конфликтов как средство управления взаимоотношениями в организации.
5. Управление конфликтом на личном, групповом и организационном уровнях.
6. Переговоры как способ разрешения конфликтов.

### **Лекция 15. Персональное развитие в организации. Карьера**

1. Основные составляющие карьерного роста работника.
2. Навыки работника. Культура работника.
3. Искусство работника.
4. Жизненный цикл работника.
5. Период работы в должности.

## **Раздел 2. Лидерство**

### **Лекция 1. Основы лидерства**

1. Сущность и природа лидерства.
2. Понятия стиля руководства и лидерства.
3. Лидерство и власть.
4. Лидерство и влияние.
5. Факторы формирования лидерства. Законное лидерство.

## **Лекция 2. Личностные теории лидерства**

1. Теории личностных качеств лидерства.
2. Теория лидерства Р. Стогдил-ла.
3. Группы лидерских качеств по У. Беннису.
4. Эмоциональное лидерство.
5. Харизматическое лидерство.

## **Лекция 3. Поведенческое и ситуационное лидерство**

1. Теория лидерства Д. МакГрегора.
2. Теория Z У.Оучи. Модель лидерства Р.Лайкерта.
3. Теория лидерства, разработанная в университете штата Огайо.
4. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона.
5. Модель лидерства Фидлера.
6. Модель лидерского поведения Таннембаумана-Шмидта.

## **Лекция 4. Лидер и команда**

1. Лидерство при работе с командой.
2. Функции команды в организации.
3. Характеристики высокоэффективной команды.
4. Модель PERFORM в организации.
5. Командные роли по Белбину.

## **Лекция 5. Функциональное (ролевое) лидерство**

1. Результативность в лидерстве (Р-функция).
2. Администрирование в лидерстве (А-функция).
3. Предпринимательство в лидерстве (Е-функция).
4. Ин-теграция в лидерстве (I-функция).
5. Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации.

## **Тема 6. Реализация стилей лидерства в организации**

1. Поведение носителей стилей.
2. Качество коммуникации носителей стилей.
3. Навыки принятия решения носителей стилей.
4. Процесс внедрения решений носителей стилей.
5. Процесс формирования команды носителей стилей.

## **Занятия семинарского типа (практические занятия)**

### **Раздел 1. Основы менеджмента**

#### **Практическое занятие 1**

##### **Понятие и сущность менеджмента**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и разновидности менеджмента
2. Закономерности и принципы менеджмента
3. Целеполагание в менеджменте
4. Задачи и функции менеджмента
5. Понятие, сущность и классификация методов менеджмента

#### **Практическое занятие 2**

##### **Основные этапы эволюции управленческой мысли**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Классическая школа управления:
  - 1.1. Научный управленческий подход или научная организация труда (НОТ) (Ф. Тейлор и Л. Гилбретт).
  - 1.2. Административный управленческий подход (А. Файоль и М. Вебер).
2. Теория «человеческих отношений»:
  - 2.1. Вклад М. П. Фоллетт и О. Шелдона, Г. Барнарда и Г. Мюнстерберга.
  - 2.2. Внимание на рабочих: Хоторнский эксперимент.
  - 2.3. Психоаналитическая школа в менеджменте.
3. Школа науки управления:
  - 3.1. Процессный подход.
  - 3.2. Системный подход.
  - 3.3. Ситуационный подход.
4. Управленческие взгляды России и СССР.

### **Практическое занятие 3** **Модели менеджмента**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Структура и основные элементы американской модели менеджмента.
2. Азиатский подход к моделированию управления.
3. Западноевропейской модель менеджмента.
4. Характеристика японской модели менеджмента.
5. Возможности использования основных составляющих зарубежных моделей менеджмента в России.

### **Практическое занятие 4** **Организация как система**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и типы организаций.
2. Организация как открытая система.
3. Жизненный цикл организации.
4. Организационные структуры управления.
5. Современный подход к управлению организацией.
6. Виды организаций.

### **Практическое занятие 5** **Законы и принципы организации**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Законы организации.
2. основополагающие законы организации.
3. Законы организации второго уровня.
4. Сущность и содержание принципов организации.
5. Виды и содержание принципов организации.

### **Практическое занятие 6** **Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Мотивация как инструмент управления.
2. Методы и способы мотивации.
3. Мотивация и эффективность деятельности организации.
4. Мотивационные типы персонала по В.И. Герчикову.
5. Методика мотивирующей оценки персонала

### **Практическое занятие 7**

## **Планирование в организации**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Планирование как стадия процесса управления.
2. Этапы планирования.
3. Постановка целей, составление прогнозов.
4. Стратегическое и текущее планирование.

## **Практическое занятие 8 Регулирование и контроль в организации**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Регулирование организационных процессов в организации.
2. Контроль как основная функция менеджмента.
3. Способы организации контроля.
4. Характеристики эффективного контроля: стратегическая направленность, ориентация на результаты, соответствие делу, своевременность, гибкость, простота, экономичность.
5. Обратная связь в процессе контроля.

## **Практическое занятие 9 Процесс принятия управленческих решений**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Роль решений в процессе управления.
2. Сущность решения и его виды.
3. Анализ результатов по принятым решениям и введение изменений в систему управления на основе этих результатов.
4. Методы принятия решений.
5. Что такое "мозговой штурм"?

## **Практическое занятие 10 Организационные структуры управления**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Жесткие организационные структуры.
2. Гибкие организационные структуры.
3. Гибридные организационные структуры.
4. Что такое организационная структура и как она формируется?
5. Что такое управленческие полномочия?

## **Практическое занятие 11 Организационная культура**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и сущность организационной культуры.
2. Основные факторы, определяющие организационную культуру.
3. Отличия между субъективной и объективной организационной культурой.
4. Основные компоненты, формирующие организационную культуру.
5. Ведущие признаки организационной культуры типа "семья".

## **Практическое занятие 12 Управление персоналом.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Руководитель в системе управления персоналом.
2. Основные качества менеджера.
3. Зарубежный опыт работы с персоналом.
4. Особенности самоменеджмента.

5. Основные методики контроля времени.

### **Практическое занятие 13 Коммуникации в организации**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Понятие и сущность коммуникации в организации.
2. Виды коммуникаций.
3. Методы повышения эффективности коммуникации в организации.
4. Роль и место обратной связи в коммуникации.
5. Типичные ошибки менеджера в процессе коммуникации.

### **Практическое занятие 14 Управление конфликтами**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Что такое «конфликт».
2. Структура конфликта.
3. Этапы развития конфликта.
4. Классификация видов конфликтов.
5. Основные причины конфликтов.
6. Методы поведения в конфликте.

### **Практическое занятие 15 Персональное развитие в организации.**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Карьерный цикл.
2. Социально-психологическое содержание понятия «карьера».
3. Концепция управления карьерой.
4. Жизненный цикл работника.
5. Период работы в должности

## **Раздел 2. Лидерство**

### **Практическое занятие 1. Основы лидерства**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность и природа лидерства.
2. Понятия стиля руководства и лидерства.
3. Лидерство и власть: сходство и различие.
4. Лидерство и виды влияния.
5. Факторы формирования лидерства. Законное лидерство.

### **Практическое занятие 2. Личностные теории лидерства**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Теории личностных качеств лидерства.
2. Теория лидерства Р. Стогдил-ла.
3. Лидерских качеств по У. Беннису и их проявление.
4. Понятие и сущность эмоционального лидерства.
5. Харизматическое лидерство.

### **Практическое занятие 3. Поведенческое и ситуационное лидерство**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность теории лидерства Д. МакГрегора.
2. Модель лидерства Р. Лайкерта.

3. Теория ситуационного лидерства Блейка-Мутона и варианты ее проявления.
4. Модель лидерства на основе принятия решений Врума-Йеттона-Яго.
5. Субституты и нейтрализаторы лидерства.

#### Практическое занятие 4. Лидер и команда

Вопросы для обсуждения:

1. Лидерство при работе с командой.
2. Функции команды в организации.
3. Характеристики высокоэффективной команды.
4. Модель PERFORM в организации.
5. Командные роли по Белбину.

#### Практическое занятие 5. Функциональное (ролевое) лидерство

Вопросы для обсуждения:

1. Результативность в лидерстве (Р-функция).
2. Администрирование в лидерстве (А-функция).
3. Предпринимательство в лидерстве (Е-функция).
4. Ин-теграция в лидерстве (I-функция).
5. Влияние стиля лидерства на результативность и эффективность организации.

#### Тема 6. Реализация стилей лидерства в организации

Вопросы для обсуждения:

1. Поведение носителей стилей.
2. Качество коммуникации носителей стилей.
3. Навыки принятия решения носителей стилей.
4. Процесс внедрения решений носителей стилей.
5. Процесс формирования команды носителей стилей.

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

#### Раздел 1. Основы менеджмента

##### Практическое занятие 1

##### Понятие и сущность менеджмента

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Заполните приведенную ниже схему:



Задание 2. Проанализируйте и опишите методы менеджмента и степень их воздействия на персонал. Ответ представьте в виде таблицы.

метод	содержание	влияние на персонал
-------	------------	---------------------



--	--	--

## Практическое занятие 2

### Основные этапы эволюции управленческой мысли

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Подготовьте таблицу на тему «Школы управления». Сформируйте критерии сравнения школ и произведите сравнительный анализ.

школы	представители	основные положения

*Задание 2.* Проанализируйте эволюцию управленческих взглядов России и СССР, определите ключевые моменты и вклад в развитие менеджмента. Ответ представьте в виде презентации.

## Практическое занятие 3

### Модели менеджмента

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* На основе анализа моделей менеджмента, представленных в вопросах для обсуждения сконструируйте модель менеджмента характерную для России.

*Задание 2.* Подготовьте доклад «Великие управленцы прошлого». На примере таких личностей как Александр Македонский, Наполеон, Генри Форд, Ли Якокка. Определите принципы управления каждого из них.

## Практическое занятие 4

### Организация как система

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Проанализируйте жизненный цикл организации на примере нескольких отраслей реального сектора экономики, дайте сравнительный анализ.

*Задание 2.* Составьте таблицу основных типов коммерческих организаций по следующей форме

Тип организации	Учредители	Формы учредительных документов	Органы управления	Ответственность	Уставный (складочный) капитал	Преимущества	Недостатки

## Практическое занятие 5

### Законы и принципы организации

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Проанализируйте следующие ситуации и дайте ответы на вопросы.

Ситуация 1. Действие какого из законов организации наблюдается в данной ситуации? В 1897 г. на северо-западе Канады, в бассейне р. Клондайк был обнаружен золотоносный участок. События, последовавшие за этим открытием, получили название «золотой лихорадки» и продолжались до 1963 г. Данная ситуация характеризовалась необыкновенным энтузиазмом и работоспособностью старателей, строителей, дорожников и работников других специальностей.

Ситуация 2. Зная закон самосохранения, определите потенциал созидания и потенциал разрушения в каждом конкретном случае и возможные пути выхода из сложившихся ситуаций.

Компания «Монолит» имеет имущественный комплекс стоимостью 10 млн. руб., включающий стоимость оборудования, инструмента, аренды производственных помещений и др. В ходе своей деятельности компании потребовался кредит в коммерческом банке «Огни Москвы» в размере 8 млн. руб. под 30% годовых. Стоит ли компании в данном случае соглашаться на условия кредита?

Продовольственный магазин «Корвет» был зарегистрирован в 1984 г. как товарищество с ограниченной ответственностью (ТОО). Согласно ст. 6 Федерального закона «О введении в действие первой части Гражданского кодекса Российской Федерации» от 21 октября 1994 г. все ТОО должны пройти перерегистрацию и изменить правовую форму на общество с ограниченной ответственностью (ООО) или ОАО, ЗАО и др.

Автошкола «Водитель» имеет 10 машин и 18 инструкторов по вождению на 100 учащихся. В текущем наборе удалось привлечь для обучения только 60 слушателей из запланированных 200. Общая сумма оплаты за процесс обучения значительно меньше, чем сумма затрат на процесс обучения со стороны школы.

Ситуация 3. Незнание какого закона организации подчиненными привело к созданию этой ситуации? Что следовало бы предпринять руководителю во избежание появления данной проблемы?

Мастерская по ремонту антикварной мебели «Кварт» специализируется также и на восстановлении старых пианино и роялей. В компании работают 24 человека, в их числе 6 столяров и 5 настройщиков. Директор на основании общей, но еще слабой тенденции уменьшения спроса на эти услуги решил постепенно осваивать новые виды услуг. Он заключил договор на поставку через год технологического оборудования для восстановления старых скрипок, условился с двумя специалистами по восстановлению скрипок, что они перейдут к нему на работу из другой мастерской также через год. Директор оказался прав, через 4—5 месяцев количество заказов уменьшилось на 20%, и заработная плата работников стала постепенно сокращаться. Несоответствие между возможностями мастерской и количеством заказов вызвало у работников настороженное отношение к директору из-за его якобы бездействия, появилось желание что-то предпринять самостоятельно. Они стали принимать заказы на восстановление других антикварных инструментов, в том числе и скрипок. Но отсутствие навыков и опыта работы негативно сказывалось на качестве работ. Когда по плану директора в компанию пришли опытные специалисты и было поставлено специальное оборудование, репутация компании была подорвана.

## **Практическое занятие 6**

### **Мотивация и ее влияние на эффективность деятельности организации**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.*

Проанализируйте ситуации, сложившиеся на фирме, и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для организации (анализ ситуации проводится по заданной ниже схеме мотивационного процесса:

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Из офиса генерального директора происходят утечка информации конкуренту.
3. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
4. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.
5. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

Схема мотивационного процесса:

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

*Задание 2.*

Оцените в соответствии с теорией Ф. Герцберга величину факторов неудовлетворенности и удовлетворения (баллах, процентах) своего труда в организации или свою учебу.

*Задание 3.*

Определите условия практической реализации основных современных теорий мотивации:

Теории мотивации	Условия реализации

### **Практическое занятие 7 Планирование в организации**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.*

1. Составить документальный проект, в котором выражена главная цель создания фирмы (организации), т.е. какую общественную потребность будет удовлетворять продукт фирмы, чтобы рассчитывать на устойчивый спрос.
2. Рассмотреть деловое окружение фирмы, т.е. кто будет являться поставщиками, потребителями и заказчиками на продукт данной организации.
3. Какими способами осуществляется соперничество с конкурентами за долю рынка. Может ли данное производство быть обеспечено экономическими ресурсами внутреннего рынка.  
Ответ представить в форме презентации.

### **Практическое занятие 8 Регулирование и контроль в организации**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Сейчас особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель - убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется как высшим руководством фирмы так и руководством среднего и низового уровня менеджмента. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы:

- 1 ЭТАП: Установление контрольных показателей. "Чего мы хотим достичь?"
- 2 ЭТАП: Уточнение показателей рыночной деятельности. "Что происходит?"
- 3 ЭТАП: Анализ проделанной работы. "Почему так происходит?"
- 4 ЭТАП: Последующие корректирующие действия. "Что нужно сделать для исправления положения?"

*Задание 2.* Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований

контроля, а не к достижению поставленных целей. Укажите принципы осуществления контроля, которые исключают негативное воздействие на поведение людей.

### **Практическое занятие 9 Процесс принятия управленческих решений**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Продолжите ряд показателей для оценки эффективности принимаемых управленческих решений. Какие показатели, по вашему мнению, являются наиболее значимыми при оценке системы принятия решений в организации? Расположите перечень показателей в порядке убывания их важности.

Перечень показателей для оценки эффективности принимаемых управленческих решений

1. Уровень анализа основных направлений деятельности организации.
2. Доля стратегической составляющей при принятии управленческих решений.
3. Уровень технологичности принятия управленческих решений.
4. Степень использования внешних экспертов.
- 5.....

*Задание 2.*

Согласны ли вы со следующими утверждениями? Прокомментируйте ответы.

1. Управленческое решение всегда обосновано, логично и рационально.
2. Решение всегда связано с риском и неопределенностью.
3. Пассивность и бездействие иногда может являться решением проблемы.
4. Принятию решения должно предшествовать осознание его цели.
5. Способ принятия решения не влияет на его эффективное выполнение.
6. Если принятое решение рационально, то и реализовано оно будет эффективно.
7. Рациональное решение всегда мотивирует исполнителя.
8. Правильное решение избавляет организацию от проблем в будущем.
9. Обоснованное решение не потребует корректировки в ходе реализации.
10. Работник проявляет больше энтузиазма в реализации решений, если он принимает его сам, а не получает от руководителя.
11. Работник, чье мнение не было учтено при обсуждении решения, имеет право не выполнять принятое решение.
12. Любое изменение во внешней среде организации вызывает необходимость принять соответствующее управленческое решение.
13. Принимая управленческое решение, руководитель всегда уверен, что располагает полностью достоверной информацией.
14. Компьютеризация процесса принятия решения не освобождает менеджера от ответственности за его последствия.
15. Между мотивацией исполнителей и необходимостью контроля исполнения решений существует обратно пропорциональная зависимость.

### **Практическое занятие 10 Организационные структуры управления**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* По правилам изображения схем организационных структур нарисуйте схему вуза, в котором Вы учитесь, или предприятия в котором вы работаете.

*Задание 2.* Заполните таблицу «плюсы» и «минусы» организационных структур.

орг.структура	плюсы	минусы

### **Практическое занятие 11 Организационная культура**

*Задания для самостоятельной работы*

*Задание 1.* Проведите сравнительный анализ банковской организационно культуры и культуры организаций социальной сферы. Ответ представьте в виде презентации.

*Задание 2.* Опишите каковы проблемы адаптации организационных культур международных компаний к культурам принимающих стран.

*Задание 3.* Как влияет менталитет персонала на состояние и изменение организационной культуры? Ответ представьте в письменного отчета с тезисами.

## **Практическое занятие 12** **Управление персоналом.**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Проведите сравнительный анализ моделей управления персоналом разных стран. Результаты сравнения оформите в таблице.

Критерий сравнения	Американская модель	Европейская модель	Японская модель	Российская модель

*Задание 2.* Решите кейсы к семинарскому занятию. Определите, к какому методу УП относится то или иное решение каждого кейса. Укажите принципы УП, используемые в данных решениях.

*Кейс 1:* Между двумя подчиненными (коллегами) возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

1. Пресечь конфликт на работе, а конфликтные взаимоотношения порекомендовать разрешить во внеслужебное время.

2. Попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персоналом, в чьи функции это входит.

3. Лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива является авторитетом для конфликтующих сотрудников, и попытаться через него воздействовать на них.

*Кейс 2:* Подчиненный (коллега) игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете. Как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем?

1. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания.

2. В интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

3. Обратитесь к коллективу, рассчитывая на то, что его неправильное поведение будет осуждено и к нему примут меры общественного воздействия.

4. Попытаетесь вначале разобраться в том, не совершаете ли вы сами ошибок во взаимоотношениях с подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить.

*Кейс 3:* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Кейс 4:* Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8-15 вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как Вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

2. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

*Кейс 5:* Вы – руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как Вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### **Практическое занятие 13 Коммуникации в организации**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Сформируйте перечень коммуникационных сетей. Определите преимущества и недостатки различных коммуникационных сетей. Ответ представьте в виде таблицы.

*Задание 2.* На предприятии возникла необходимость работы в выходной день. Директор обращается к сотрудникам с речью на эту тему. При этом ему нужно побороть недовольство в рядах рабочих и побудить их к выходу на работу в выходной день. Какой вид должна иметь его речь? Расположите вопросы проведения делового разговора в последовательности, обеспечивающей достижение договоренности.

1. Возможные отрицательные последствия, в случае отказа от данного предложения (работать в субботний день).

2. Данное предложение приведет к положительным изменениям (указание на конкретные положительные изменения в результате дополнительного выхода на работу).

3. Существующее положение дел требует определенных перемен (рассказ об авральном положении дел на предприятии и о том, что без работы в субботу дела предприятия заметно усугубятся).

4. Что нужно сделать, чтобы его реализовать (повтор призыва выйти на работу).

5. Суть предложения по улучшению работы предприятия (призыв работать в выходной день) и как их можно избежать.

### **Практическое занятие 14 Управление конфликтами**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* На основе производственных ситуаций смоделируйте поэтапное развитие конфликтной ситуации:

1. возникновение разногласий;
2. возрастание напряженности в отношениях;
3. осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
4. само конфликтное взаимодействие;
5. исход (разрешение) конфликта. Опишите действия руководства с целью предотвращения конфликта и его последствия, если руководство проигнорирует ситуацию.

*Задание 2.* Постройте матрицу межличностных способов решения конфликта. Опишите возможные исходы с позиции «интерес к себе – интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат. Разрешение конфликтов обычно происходит с помощью:

- силы;
- ухода от конфликта;
- разрешения конфликта через сотрудничество;
- компромисса;
- вхождение в положение другой стороны.

## **Практическое занятие 15** **Персональное развитие в организации**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Раскройте содержание этапов и методов формирования кадрового резерва.

### *Этапы формирования кадрового резерва*

Этап кадрового резерва	Методы работы с кадровым резервом

*Задание 2.* В чем заключается специфика работы с кадровым резервом на государственной гражданской и муниципальной службе. Сравните работу с кадровым резервом в государственных органах Администрации Смоленской области и любого субъекта Российской Федерации. Результаты оформите в виде презентации.

*Задание 3.* Разработайте возможный индивидуальный план развития сотрудника (государственного гражданского/муниципального служащего), входящего в резерв управленческих кадров.

## **Раздел 2. Лидерство**

### **Практическое занятие 1. Основы лидерства**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Охарактеризуйте деятельность, связанную с руководством и деятельность, связанную с лидерством. Сравните эти два вида деятельности. Выделите сходства и различия в них. Проанализируйте виды деятельности, содержащиеся в таблице. Заполните и продолжите таблицу: какие виды деятельности Вы бы добавили?

Содержание деятельности	Относится к руководству	Относится к лидерству
1. Составление краткосрочных планов		
2. Руководство на примерах		
3. Расстановка кадров на выполнение соответствующей работы		
4. Приобретение и распределение ресурсов		
5. Мониторинг выполнения работ		
6. Помощь в организации командной		

работы		
7.Сообщение полномочий и воспитание ответственности		

*Задание 2.* Подготовить презентацию на тему «Великие бизнес-лидеры истории».

### **Практическое занятие 2. Личностные теории лидерства**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Проследите и опишите эволюцию поведенческого подхода к лидерству и заполните таблицу.

Название теории	Краткая характеристика подхода	Применимость подхода на практике

*Задание 2.* Составьте идеальный перечень лидерских качеств. Какие составляющие лидерского потенциала развиты у вас слабее всего? Чем в перспективе это может вам грозить?

### **Практическое занятие 3. Поведенческое и ситуационное лидерство**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Проанализируйте преимущества и недостатки ситуационных теорий лидерства

Авторство модели	Факторы лидерства в модели	Достоинства модели	Недостатки модели
К.Левин			
Д. МакГрегор			
У.Оучи			
Р.Лайкерт			
Университет штата Огайо			
Мичигансий университет			
Блейк-Мутон			

*Задание 2:* Используя теорию лидерства Херси-Бланчарда, проанализируйте приведенные ниже ситуации. Выберите в каждой из них наилучший способ воздействия на группу со стороны руководителя и обоснуйте свои ответы.

*Ситуация 1* Вас назначили на новую должность. Предыдущий руководитель не вмешивался в дела группы. Группа адекватно следовала своему направлению работы и выполняла поставленные задачи. Внутренние отношения в группе находятся на хорошем уровне. Возможные способы воздействия: - предпринимайте шаги, направляя подчиненных к работе, определенной должным образом; - вовлекайте подчиненных в процесс принятия решений, оказывая поддержку дельным предложениям; - обсудите производительность труда группы в прошлом, а затем рассмотрите необходимость новой практики; - предоставьте группу самой себе.

*Ситуация 2* Полученная вами информация указывает на некоторые трудности во взаимоотношениях подчиненных одной из групп. Группа имеет хорошую производственную репутацию. Члены группы эффективно выполняли сложные задачи и успешно справлялись с работой в течение всего прошлого года. Все они обладают достаточной квалификацией. Возможные способы воздействия: - рассмотрите необходимость внедрения новой практики и обсудите ваше решение с подчиненными; - предоставьте членам группы возможность самим решить возникшие проблемы; - действуйте быстро и твердо, корректируя и направляя; - участвуйте в обсуждении



проблемы, оказывая подчиненным поддержку, не нарушая отношений соподчинения.

Ситуация 3 Производительность труда вашей группы снижается на протяжении нескольких месяцев. Члены группы не слишком озабочены своевременным выполнением задач. Им постоянно необходимо напоминать об этом. В прошлом помогало перераспределение ролей и ответственности. Возможные способы воздействия:

- позвольте группе самой определить направление своей работы;
- учтите рекомендации группы, но следите за выполнением задач;
- перераспределите роли и ответственность и введите четкий контроль;
- вовлеките группу в перераспределение ролей и ответственности, но не будьте чрезмерно директивны.

#### **Практическое занятие 4. Лидер и команда**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Найти в литературе классификацию командных ролей, отличную от классификации Белбина. Дать сравнительную характеристику этим подходам в письменной форме.

*Задание 2.* Смоделировать бизнес-ситуацию, в которой будут представлены все роли в соответствии с классификацией командных ролей Белбина. Продемонстрировать ситуацию.

*Задание 2.* Применить модель PERFORM к нашей организации (институту). Оценить, насколько действительность отличается от идеальной модели.

#### **Практическое занятие 5. Функциональное (ролевое) лидерство**

Объясните, в чем заключается Р-функции следующих организаций:

- Промышленное предприятие,
- Больница,
- Благотворительный фонд,
- Правительство,
- Салон парикмахерская,
- Фондовая биржа,
- Оперный театр,
- Тюрьма,
- Социальный работник,
- Картинная галерея.

*Задание 2.* Приведите пример хорошо исполняемой функции Р (А, Е, I) в трех различных организациях.

*Задание 3.* Напишите ваше мнение о сходстве и различиях в стилях Управленческой решетки Блейка-Моутон и функциями РАЕI по Адизесу. Сравните концепции Модели управленческой решетки и РАЕI. Затрагивает ли Модель управленческой решетки функции А и Е?

#### **Тема 6. Реализация стилей лидерства в организации**

*Задания для самостоятельной работы:*

*Задание 1.* Охарактеризуйте стили неэффективного лидерства. Заполните таблицу.

Архетип	Краткая характеристика архетипа	Ситуации, в которых этот стиль поведения допустим
Герой-одиночка		
Бюрократ		
Милостивый государь		
Горячий сторонник.		
Тренер малой лиги		

*Задание 1.* Найдите примеры всех архетипов неэффективного лидерства в литературных произведениях.

## 6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

### 6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:

- 1) устный опрос;
- 2) подготовка презентаций;
- 3) составление таблиц.

#### 1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, проследить связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:

- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

#### Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:

- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

<p><b>«Отлично» ставится, если студент:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обстоятельно и достаточно полно излагает материал;</li> <li>- обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры;</li> <li>- строит ответ последовательно.</li> </ul>
<p><b>«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя;</li> <li>- не всегда может убедительно обосновать свое суждение;</li> <li>- допускает отдельные погрешности.</li> </ul>
<p><b>«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-излагает материал недостаточно полно;</li> <li>- не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.</li> </ul>
<p><b>«Неудовлетворительно» ставится, если студент:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса);</li> <li>- при ответе на вопрос искажает его смысл;</li> <li>- излагает материал беспорядочно и неуверенно.</li> </ul>

**Оценка** может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

## **2. Требования по подготовке задания в форме презентации**

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.

Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

*Роль студента:*

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

*Не рекомендуется:*

- перегружать слайд текстовой информацией;
- использовать блоки сплошного текста;
- использовать переносы слов;
- текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).

*Рекомендуется:*

- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
- использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
- использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
- тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
- каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
- идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

*Критерии и показатели оценки:*

- соответствие содержания теме;
- правильная структурированность информации;
- наличие логической связи изложенной информации;
- эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
- работа представлена в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

### **3. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки**

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

*Роль студента:*

- изучить информацию по теме;
- информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
- пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

*Критерии и показатели оценки:*

- соответствие содержания теме;
- правильный отбор информации;
- наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
- грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
- соответствие оформления требованиям;
- работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

### **6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации**

Оценка во 2 и 4 семестре по дисциплине выставляется по итогам **зачета**, при этом условием получения положительной оценки является отработка студентом не менее 75% практических занятий, получение студентом положительной оценки по всем видам работ, описанных выше в данной программы.

*Оценка «зачтено» выставляется студенту:*

- 1) отработавшему 75% практических занятий;
- 2) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий;

*Оценка «не зачтено» выставляется студенту:*

- 1) отработавшему менее 75% практических занятий;
- 2) И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий.

Оценка по дисциплине выставляется по результатам **экзамена** в 3 семестре. Экзамен проводится в форме тестирования.

Для определения уровня сформированности компетенций применяется процедура независимой оценки.

### **Примерные тестовые задания и критерии оценки теста**

#### **1 Что такое менеджмент?**

1. Разновидность науки управления.

2. Группа руководителей.
3. Разновидность управленческой деятельности.
4. Это отношение, складывается в процессе управленческой деятельности.
- + 5. Совокупность принципов, методов, форм и средств управления, особый вид деятельности, связанный с руководством людьми, умелым использованием их труда и знаний.

**2. Задачами менеджмента являются:**

1. Tактическая.
2. Стратегическая
3. Оперативная
- + 4. Поддержание устойчивости фирмы и всех ее элементов и ее развитие.
5. Контроль результатов деятельности и внесение коррективов.

**3. Функции менеджмента – это ...**

1. Виды управленческой деятельности, которые обеспечивают формирование управленческого влияния.
- + 2. Отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства.
3. Отдельные управленческие процессы, направленные на увеличение продуктивности труда подчиненных.

**4. Функции менеджмента**

1. Инновационный менеджмент.
2. Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления.
- + 3. Организация, планирование, контроль, мотивация.
4. Перевод фирмы в качественно новое состояние.
5. Целенаправленность.

**5. Тест. Процесс менеджменту – это ...**

1. Последовательное выполнение функций менеджмента, конкретно: планирование, организация, мотивация, контроль и регулирование.
2. Последовательность определенных окончанных этапов, выполнение которых способствует обеспечению: управленческого влияния руководящей системы на руководимую для достижения целей организации.
3. Последовательное выполнение функций и методов менеджмента.
- + 4. Правильные ответы 1 и 3.

**6. Выберите понятие, относящиеся к принципам менеджмента.**

- + 1. Единоначалия и коллегиальность.
2. Организация.
3. Достижение цели.
4. Планирование.

**7. Среди условий, что перечислены ниже, выберите такие, которые определяют успех организации.**

1. Наличие формальных и неформальных организаций.
2. Выход на внешний рынок.
3. Способность к выживанию, результативности, практической реализации.
- + 4. Наличие современных технологий.

**8. В чем состоит основное отличие формальных и неформальных организаций.**

1. В количестве членов организаций.
2. В контактах с внешней средой.
- + 3. В способе возникновения.
4. В связях между членами организации.

**9. Организация – это:**

1. Группа людей, которые владеют определенными ресурсами.
- + 2. Группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.

3. Группа людей, деятельность которых сознательно, направленно или спонтанно координируется для достижения определенной цели.

4. Группа лиц, которые имеют общее руководство.

**10. Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию.**

1. Долгосрочные.

2. Общие.

3. Территориальные.

+ 4. Экономические.

**11. Оперативный план содержит:**

- Перспективные направления развития предприятия

+ Точно поставленные цели с описанием мероприятий по их достижению

- Примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до 2 лет

**12. Основные функции планирования в организации:**

- Руководство, прогнозирование, регулирование, контроль

- Обеспечение, регулирование, контроль

+ Руководство, обеспечение, координирование, регулирование, анализ и контроль

**13. Методы планирования в организации:**

+ Расчетно-аналитический, балансовый, экономико-математический, программно-целевой, графоаналитический

- Аналитический, синтетический, балансовый

- Базисных индексов, экономико-математический, балансовый

**14. Виды планирования в организации:**

- Оперативное, стратегическое

- Производственное, структурное, оперативное

+ Текущее, тактическое, стратегическое, генерально-целевое

**15. Принципы планирования в организации:**

- Точность, организованность, целенаправленность

- Непрерывность, очередность, единство, участие, доказательность

+ Непрерывность, гибкость, участие, точность, единство

**16. Расположите этапы планирования в организации в правильной последовательности:**

- Определение целей и задач; оценка ресурсов; определение временных рамок и методов оценки; образование команды; управление рисками

+ Оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач; образование команды; определение временных рамок и методов оценки; создание конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана действий

- Оценка ресурсов; оценка рисков; образование команды; определение целей и задач; определение временных рамок и методов оценки; внедрение плана

**17. Целью планирования деятельности организации является:**

- Обоснование расхода всех видов ресурсов

+ Определение целей, средств и сил

- Определение будущей прибыли

**18. Характерные черты стратегического планирования - это:**

+ Направленность на средне- и долгосрочную перспективу; ориентация на достижение ключевых целей; увязка целей с имеющимися ресурсами и возможностями; учет воздействия внешних факторов на объекты планирования; адаптивность к изменяющимся условиям;

- Направленность на долгосрочную перспективу; ориентированность на целую группу результатов; адаптивность к изменяющимся условиям; увязка ресурсов во времени и друг с другом

- Целенаправленное решение нескольких проблем, наиболее важных для предприятия; всесторонний учет рисков и изменений экономической и политической ситуации; длительный срок выполнения плана (минимум 5 лет)

**19. Процесс стратегического планирования включает следующие этапы:**

- Формулирование целей и задач; рассмотрение благоприятных и неблагоприятных перспектив для предприятия, связанных с условиями внешней среды; определение имеющихся ресурсов; разработка и внедрение стратегии
  - + Формулирование целей и задач; анализ внешнего окружения и имеющихся в распоряжении ресурсов; определение стратегически благоприятных обстоятельств; определение стратегически неблагоприятных угроз и обстоятельств; установление масштабов стратегии; принятие стратегии и ее внедрение; контроль
  - Формулирование целей и задач; анализ имеющихся ресурсов и определение их количества на перспективу; определение угроз и благоприятных обстоятельств для внедрения стратегии; разработка стратегии; внедрение стратегии
- 20. Методика планирования позволяет:**
- Разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль
  - Изменять весь объем работ при изменении условий их выполнения
  - + Выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения

***Критерии оценки уровня овладения студентами компетенциями на экзамене***

Оценка	Баллы	Характеристики ответа студента на экзамене	
отлично	8-10	80-100%	80-100 баллов
хорошо	6-7	60-79%	60-79 баллов
удовлетворительно	4-5	40-59%	40-59 баллов
неудовлетворительно	0-3	Менее 40%	0-39 баллов

**Итоговая оценка**

Сумма баллов	Оценка	
96-100 баллов	10	отлично
87-95 балла	9	
80-86 баллов	8	
70-79 баллов	7	хорошо
60-69 баллов	6	
50-59 баллов	5	удовлетворительно
40-49 баллов	4	
30-39 баллов	3	
20-29 баллов	2	неудовлетворительно
0-19 баллов	1	

***Оценка «отлично / хорошо / удовлетворительно» выставляется студенту:***

1. отработавшему не менее 90% практических занятий;
2. получившему оценку «зачтено» за презентацию;
3. получившему оценку не ниже «удовлетворительно» за экзаменационный тест.

***Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту:***

1. отработавшему менее 90% практических занятий
2. И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за презентацию
3. И/ИЛИ получившему оценку «неудовлетворительно» за экзаменационный тест.

## Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### 7.1 Основная литература:

Абчук, В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02141-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471204>.

1. Иванова, И. А. Менеджмент : учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 305 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04184-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450097>.

2. Петров, А. Н. Менеджмент : учебник для бакалавров / А. Н. Петров ; ответственный редактор А. Н. Петров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 645 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-1853-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/394239>.

3. Спивак, В. А. Лидерство : учебник для вузов / В. А. Спивак. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 301 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-6921-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469174>.

### 7.2 Дополнительная литература:

1. Менеджмент. Практикум: учебное пособие для вузов / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450764>.

2. Менеджмент: учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 398 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468731>.

3. Савинова, С. Ю. Лидерство в бизнесе : учебник и практикум для вузов / С. Ю. Савинова, Е. Н. Васильева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 280 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11445-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/476054>

### 7.3 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://bishelp.ru/> - сайт «Помощь бизнесу».
2. <http://cbrand.ru> – специализированный интернет-портал – проект CreateBrand.
3. <http://marketer.ru> – сайт, посвященный проблематике маркетинга.
4. <http://ru.wikipedia.org> – свободная энциклопедия Википедия.
5. <http://www.4p.ru> – сайт электронного журнала по маркетингу.
6. <http://www.consultant.ru/> – сайт СПС КонсультантПлюс.
7. <http://www.officemart.ru> – справочно-аналитический ресурс обеспечения офиса.
8. [www.e-management.ru](http://www.e-management.ru) – консультационный центр развития бизнеса.
9. <http://window.edu.ru> – федеральная ЭБС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам».

## 8. Материально-техническое обеспечение

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус № 2, ауд. 510.

Стандартная учебная мебель (60 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1 шт.



Кафедра для лектора – 1 шт.  
Доска настенная трехэлементная – 1 шт.  
Проекционный экран LUMA – 1 шт.  
Мультимедиапроектор Acer – 1 шт.  
Ноутбук HP 530 – 1шт.  
Колонки Genius – 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы: 214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4,  
уч. корпус №2, ауд. 520 (компьютерная лаборатория с выходом в Интернет)

Компьютерный студенческий стол – 15 шт.  
Компьютерный стол для преподавателя – 1 шт.  
Интерактивная доска IQBoard  
Мультимедиа проектор Optima PX 329 DLP  
16 персональных компьютеров с выходом в Интернет  
Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

### **9. Программное обеспечение**

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный АО «Лаборатория Касперского».

Microsoft Open License в составе:

– Microsoft Windows Professional XP, 7, 8, Server Russian;

– Microsoft Office 2003-2016 Russian.

Стандартная учебная мебель (16 учебных посадочных мест).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН  
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 03B6A3C600B7ADA9B742A1E041DE7D81B0  
Владелец: Артеменков Михаил Николаевич  
Действителен: с 04.10.2021 до 07.10.2022