

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»

Институт управления и государственной службы
Кафедра управления персоналом и экономической теории

УТВЕРЖДАЮ:

Директор Института управления и
государственной службы
Р.Г. Харьковский



(подпись) _____ 25 » 04 2023 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

По направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом
Магистерская программа: «Управление персоналом»

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Современные методы управления персоналом» по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом — __ с.

Рабочая программа учебной дисциплины «Современные методы управления персоналом» составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом (утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 958).

СОСТАВИТЕЛИ:

д-р. экон. наук, профессор кафедры управления персоналом и экономической теории Мортиков В.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Чумаченко Г.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Гуськова О.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Розмыслов А.Н.

канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом и экономической теории Шильникова З.Н.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории « 11 » 05 20 23 г., протокол № 13

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления персоналом и экономической теории « ____ » ____ 20 ____ г., протокол № ____

Заведующий кафедрой

управления персоналом и экономической теории  Чумаченко Г.В.

Переутверждена: « ____ » ____ 20 ____ г., протокол № ____

Согласована:

Директор института управления и государственной службы

 Харьковский Р.Г.

Переутверждена: « ____ » ____ 20 ____ года, протокол № ____

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии института управления и государственной службы « 12 » 09 20 23 г., протокол № 8 .

Председатель учебно-методической

комиссии института управления и государственной службы  Резник А.А.

Структура и содержание дисциплины

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе

Цель изучения дисциплины – формирование у магистрантов целостного научного представления об управлении, как науке, искусстве и специфическом виде человеческой деятельности, этапах и путях его становления и развития, формирование основных практических навыков в области современного управления корпоративными финансами; изучение основных концепций и подходов к управлению организацией, разработанных наукой и практикой управления, как за рубежом, так и в нашей стране, формирование современного мировоззрения, мышления, умения и навыков по принятию и реализации управленческих решений.

Задачи:

- изучение концептуальных основ теории управления;
- освоение основных понятий и категорий теории управления;
- получение и усвоение знаний в области управления и сопряженных с ней экономических и социальных наук;
- освоение принципов, методов и современных технологий эффективного управления;
- формирование и укрепление навыков, необходимых для управления организацией в 21 веке;
- изучение теории корпоративных финансов и ее применение при формировании инвестиционной, финансовой, кредитной и дивидендной политик;
- формирование умения оценить воздействие применяемых и предлагаемых мероприятий в области корпоративных финансов на финансовые результаты и состояние корпорации;
- формирование навыков выявления финансовых проблем в деятельности корпорации, на основе финансовой отчетности и нормативно-правовой информации, и разработки мероприятий для их устранения;
- систематизация современных знаний об управлении организациями в современной системе взглядов на управление.

2. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина «Современные методы управления персоналом» относится к базовой части цикла профессиональных дисциплин (Б1.В.04).

Основывается на ряде дисциплин предыдущего уровня образования таких, как: «История», «Социология», «Политология», «Философия», «Экономическая теория и макроэкономика», «Менеджмент», «Стратегический менеджмент».

Дисциплина «Современные методы управления» занимает одно из центральных мест в системе дисциплин для подготовки магистров, являясь базой и начальным этапом дальнейшего освоения управленческих дисциплин, в первую очередь таких, как: «Современный стратегический анализ», «Информационные технологии в управлении проектами».

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1. Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации УК-1.2. Рассматривает различные варианты решения проблемной ситуации на основе системного подхода, оценивает их преимущества и риски	Знать: процедуры критического анализа, методики анализа результатов исследования и разработки стратегий проведения исследований, организации процесса принятия решения Уметь: принимать конкретные решения для повышения эффективности процедур анализа проблем, принятия решений и разработки стратегий Владеть: методами установления причинноследственных связей и определения наиболее значимых среди них; методиками постановки цели и определения способов ее достижения; методиками разработки стратегий действий при проблемных ситуациях
ПК-1. Способен управлять человеческими ресурсами в организации: применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основ управления HR-процессами, для эффективного управления персоналом и достижения бизнес-целей организации.	ПК-1.1 применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом. ПК-1.2 осуществляет оценку потребностей в персонале и разрабатывает планы найма, обучения и развития персонала.	Знать основы управления человеческими ресурсами, включая организационное поведение, психологию и социологию труда, а также технологии развития персонала и основы управления HR-процессами, включая найм и отбор персонала, оценку производительности, мотивацию и развитие персонала. Уметь применять методы и инструменты управления HR-процессами для достижения бизнес-целей организации, такие как планирование и разработка

		стратегии управления персоналом, разработка и реализация программ обучения и развития персонала, а также управление конфликтами и улучшение коммуникаций внутри организации. Владеть навыками проектного менеджмента, коммуникации и взаимодействия с заинтересованными сторонами при разработке и реализации систем управления персоналом, а также уметь оценивать результаты и эффекты реализованных систем.
--	--	--

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)		
	Очная форма	Очно-заочная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)	108 (3 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	60	36	14
Лекции	36	24	8
Семинарские занятия	24	12	6
Практические занятия	-	-	-
Лабораторные работы	-	-	-
Курсовая работа (курсовой проект)	-	-	-
Другие формы и методы организации образовательного процесса (<i>расчетно-графические работы, индивидуальные задания и т.п.</i>)	-	-	-
Самостоятельная работа студента (всего)	48	72	94
Форма аттестации	зачет	зачет	зачет

4.2. Содержание разделов дисциплины

Дисциплина изучается в 2 семестре:

Тема 1. Историко-теоретические основы управления. Исторические предпосылки возникновения теории и практики управления. Теоретические подходы к управлению в отечественной и зарубежной практике.

Тема 2. Эволюция методов управления организацией. Развитие представлений об организации и ее бизнес-модели. Современные концепции управления бизнес-моделью организации. Современные методы управления.

Классификация методов управления. Содержание, достоинства и недостатки экономических, административных и социально-психологические методов управления. Задачи и этика поведения профессиональных менеджеров.

Тема 3. Технология структуризации и описания бизнес-модели организации. Основные понятия и определения: функция и бизнес-процесс. Классификация бизнес-процессов организации. Этапы построения процессно-ориентированной бизнес-модели управления организацией.

Тема 4. Технологии анализа и оценки бизнес-процессов организации. Методологии описания бизнес-процессов организации. Показатели, цели и критерии анализа бизнес-процессов организации. Система документации процессно-ориентированной компании.

Тема 5. Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа. Информационные процессы и бизнес-среда организации. Архитектура системы управления знаниями для реинжиниринга бизнес-процессов. Информационные технологии описания бизнес-модели организации.

Тема 6. Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования компании. Структура системы сбалансированных показателей. Этапы внедрения сбалансированных карт. Каскадирование в системе сбалансированных показателей.

Тема 7. Инструментарий проведения организационных изменений. Организационно-методические основы создания системы контроллинга в организации. Бенчмаркинг-технологии. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Историко-теоретические основы управления	4	4	2
2.	Эволюция методов управления организацией	4	4	
3.	Технология структуризации и описания бизнес-модели организации	4	4	2
4.	Технологии анализа и оценки бизнес-процессов организации	6	4	
5.	Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа	6	4	2
6.	Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования компании	6	4	
7.	Инструментарий проведения организационных изменений	6		2
Итого:		36	24	8

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов		
		Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Историко-теоретические основы управления	4	2	2
2.	Эволюция методов управления организацией	2	1	
3.	Технология структуризации и описания бизнес-модели организации	4	2	
4.	Технологии анализа и оценки бизнес-процессов организации	2	1	2
5.	Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа	4	2	
6.	Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования компании	4	2	
7.	Инструментарий проведения организационных изменений	4	2	2
Итого:		24	12	6

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов		
			Очная форма	Очно- заочная форма	Заочная форма
1.	Историко-теоретические основы управления	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	8	10	14
2.	Эволюция методов управления организацией	Самостоятельное изучение литературы.	8	10	14
3.	Технология структуризации и описания бизнес-модели организации	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	8	10	14
4.	Технологии анализа и оценки бизнес-процессов организации	Самостоятельное изучение литературы.	8	10	14
5.	Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата,	8	10	14

		доклада			
6.	Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования компании	Самостоятельное изучение литературы.	4	10	14
7.	Инструментарий проведения организационных изменений	Самостоятельное изучение литературы. Подготовка реферата, доклада	4	12	10
Итого:			48	72	94

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине не предполагаются учебным планом.

5. Образовательные технологии

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

традиционные объяснительно-иллюстративные технологии, которые обеспечивают доступность учебного материала для большинства студентов, системность, отработанность организационных форм и привычных методов, относительно малые затраты времени;

технологии проблемного обучения, направленные на развитие познавательной активности, творческой самостоятельности студентов и предполагающие последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешение которых позволяет студентам активно усваивать знания (используются поисковые методы; постановка познавательных задач);

технологии развивающего обучения, позволяющие ориентировать учебный процесс на потенциальные возможности студентов, их реализацию и развитие;

технологии концентрированного обучения, суть которых состоит в создании максимально близкой к естественным психологическим особенностям человеческого восприятия структуры учебного процесса и которые дают возможность глубокого и системного изучения содержания учебных дисциплин за счет объединения занятий в тематические блоки;

технологии модульного обучения, дающие возможность обеспечения гибкости процесса обучения, адаптации его к индивидуальным потребностям и особенностям обучающихся (применяются, как правило, при самостоятельном обучении студентов по индивидуальному учебному плану);

технологии дифференцированного обучения, обеспечивающие возможность создания оптимальных условий для развития интересов и способностей студентов, в том числе и студентов с особыми образовательными потребностями, что позволяет

реализовать в культурно-образовательном пространстве университета идею создания равных возможностей для получения образования

технологии активного (контекстного) обучения, с помощью которых осуществляется моделирование предметного, проблемного и социального содержания будущей профессиональной деятельности студентов (используются активные и интерактивные методы обучения) и т.д.

Максимальная эффективность педагогического процесса достигается путем конструирования оптимального комплекса педагогических технологий и (или) их элементов на личностно-ориентированной, деятельностной, диалогической основе и использования необходимых современных средств обучения.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины:

а) основная литература:

1. Митрофанова Е.А., Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом : учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская, под ред. А.Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2012. - 72 с. - ISBN 978-5-392-02890-0 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392028900.html>

2. Кибанов А.Я., Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, под редакцией А.Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2014. - 64 с. - ISBN 978-5-392-11521-1 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785392115211.html>

3. Федосеева Л.В., Управление человеческими ресурсами: управление персоналом / Л.В. Федосеева, А.А. Гудилин, О.О. Скрябин - М. : МИСиС, 2018. - 44 с. - ISBN -- - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL: http://www.studentlibrary.ru/book/misis_0023.html

б) дополнительная литература:

1. Марр Р., Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта - М. : Издательство Московского государственного университета, 1997. - 480 с. - ISBN 5-211-03744-8 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5211037448.html>

2. Галкина Н.В., Управление персоналом при реализации внутрипроизводственных инновационных циклов в угледобывающем производственном объединении / Галкина Н.В., Коркина Т.А., Великосельский А.В., Костарев А.С. - М.: Горная книга, 2013. - 28 с. - ISBN 0236-1493-2013-15 - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/GK-0236-1493-2013-15.html>

3. Тавер Е.И., Введение в управление качеством / Тавер Е.И. - М.: Машиностроение, 2013. - 368 с. - ISBN 978-5-94275-666-6 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": [сайт]. - URL: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785942756666.html>

в) методические рекомендации:

г) интернет-ресурсы:

1. Научная электронная библиотека Elibrary – Режим доступа: URL: <http://elibrary.ru/>

2. Справочная правовая система «Консультант Плюс» – Режим доступа: URL: <https://www.consultant.ru/sys/>

3. Научная библиотека имени А. Н. Коняева – Режим доступа: URL: <http://biblio.dahluniver.ru/>

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Программное обеспечение:

Функциональное назначение	Бесплатное программное обеспечение	Ссылки
Офисный пакет	Libre Office 6.3.1	https://www.libreoffice.org/ https://ru.wikipedia.org/wiki/LibreOffice
Операционная система	UBUNTU 19.04	https://ubuntu.com/ https://ru.wikipedia.org/wiki/Ubuntu
Браузер	Firefox Mozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	Mozilla Thunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	Far Manager	http://www.farmanager.com/download.php
Архиватор	7Zip	http://www.7-zip.org/
Графический редактор	GIMP (GNU Image Manipulation Program)	http://www.gimp.org/ http://gimp.ru/viewpage.php?page_id=8 http://ru.wikipedia.org/wiki/GIMP
Редактор PDF	PDFCreator	http://www.pdfforge.org/pdfcreator
Аудиоплеер	VLC	http://www.videolan.org/vlc/

8. Оценочные средства по дисциплине

Паспорт оценочных средств по учебной дисциплине «Современные методы управления персоналом»

Описание уровней сформированности и критериев оценивания компетенций на этапах их формирования в ходе изучения дисциплины

Этап	Код компетенции	Уровни сформированности компетенции	Критерии оценивания компетенции
Начальный	ПК-1 Способен управлять человеческими ресурсами в организации: применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основ управления HR-процессами, для эффективного управления персоналом и достижения бизнес-целей организации.	Пороговый	знать: институциональные основы управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом.
Основной		Базовый	уметь: применять знания в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом.
Заключительный		Высокий	владеть: рефлексивными методами для оценки ресурсов и их применения в процессе самоорганизации и самора навыками применения знаний в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом звития.

Перечень компетенций (элементов компетенций), формируемых в результате освоения учебной дисциплины.

№ п/п	Код компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Индикаторы достижения компетенции (по дисциплине)	Темы учебной дисциплины	Этапы формирования (семестр изучения)
1	ПК-1	Способен управлять человеческими ресурсами в организации: применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основ управления HR-процессами, для эффективного управления персоналом и достижения бизнес-целей организации.	ПК-1.1 Применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом. ПК-1.2 Осуществляет оценку потребностей в персонале и разрабатывает планы найма, обучения и развития персонала	Тема 1. Историко-теоретические основы управления Тема 2. Эволюция методов управления организацией Тема 3. Технология структуризации и описания бизнес-модели организации Тема 4. Технологии анализа и оценки бизнес-процессов организации Тема 5. Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа Тема 6. Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования компании Тема 7. Инструментарий проведения организационных изменений	4

Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Код компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Контролируемые темы учебной дисциплины	Наименование оценочного средства
1.	ПК-1 Способен управлять человеческими ресурсами в организации: применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основ управления HR-процессами, для эффективного управления персоналом и достижения	ПК-1.1 Применяет знания институциональных основ управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом.	Знать институциональные основы управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом. Уметь применять знания в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом. Владеть навыками применения знаний в институциональных основах управления, технологии развития персонала и основы управления HR-процессами для решения сложных задач по управлению персоналом	Тема 1. Историко-теоретические основы управления Тема 2. Эволюция методов управления организацией Тема 3. Технология структуризации и описания бизнес-модели организации	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)

		ПК-1.2 Осуществляет оценку потребностей в персонале и разрабатывает планы найма, обучения и развития персонала	Знать современные методы управления социальными программами, Уметь анализировать цели и задачи организации, сроки реализации и ожидаемые результаты, Владеть навыками применения этих методов для эффективного управления социальными программами в соответствии с целями и задачами организации	Тема 4. Технологии анализа и оценки бизнес-процессов организации Тема 5. Инструментальная поддержка построения компании инновационного типа Тема 6. Применение системы сбалансированных показателей для аудита эффективности и результативности функционирования компании Тема 7. Инструментарий проведения организационных изменений	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание)
--	--	---	--	---	---

1. Типовые тестовые задания

Вопрос 1. Линейный менеджер несет ответственность за:

- общую деятельность организации или подразделений, а следовательно, полагается на управленцев, ответственных за выполнение отдельных функций;
- отдельные элементы деятельности организации, такие как управление персоналом, исследованиями, маркетингом или производством; +
- выполнение функций, напрямую связанных с производством или поставкой продукта услуг потребителям.

Вопрос 2. Интегративный аспект подхода к науке управления организацией состоит в:

- выявлении цели системы, противоречий в ее функционировании, путей и способов разрешения противоречий, в выявлении основного звена, обеспечивающего сохранение объекта исследования как целостной системы; +
- выявлении элементов, входящих в исследуемую систему, определении уровня общности системы, ее мощности;
- определении среды обитания системы, характер субординационных и координационных связей с другими системами, тесноты этих связей.

Вопрос 3. В XXI веке управленческая наука учит:

- развивать менеджмент самостоятельно, не обращаясь за опытом других организаций;
- делать акцент на индивидуальные отличия данной организации по сравнению с другими; +

- с. сравнивать менеджмент данной организации с другими.

Вопрос 4. Главная заслуга Ф.У.Тейлора состоит в том, что он:

- а. разработал положение, характеризующее предприятие как социальную систему, состоящую из неформальных групп, регулирующих человеческое поведение;
- б. разработал методологические основы нормирования труда, стандартизировал рабочие операции, внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки рабочих и стимулирования труда; +
- с. сформулировал принципы, в соответствии с которыми следует отбирать людей на руководящие должности.

Вопрос 5. Кто впервые заметил и оценил роль человеческого фактора на производстве:

- а. Д.Рикардо;
- б. Ф.Кенэ; +
- с. Р.Оуэн.

Вопрос 6. Первую школу отечественного научного менеджмента в России сформировал в начале XX века:

- а. академик Е.С.Федоров;
- б. профессор В.Н.Таганцев; +
- с. профессор Н.И.Савин.

Вопрос 7. Современная японская модель менеджмента направлена на:

- а. ориентированность на национальные ценности, средства трудовой мотивации, национальные социально-психологические установки; +
- б. формирование такой организационно-правовой формы частного предпринимательства, как корпорация;
- с. ориентацию управления на отдельную личность.

Вопрос 8. Унитарное предприятие, государственное, муниципальное – это:

- а. объединение капиталов, требующее наличие устава и уставного капитала не менее определенного минимума, в котором участники несут риск утраты в сумме своих вкладов, единые и единственные участники своего имущества;
- б. организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично;
- с. организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не распределяется по вкладам, в том числе между работниками предприятия. +

Вопрос 9. Технология – это:

- а. конкретные конечные состояния системы, желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе;
- б. средства преобразования сырья, материалов в конечные продукты или услуги; +
- с. логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений, построенная в форме, позволяющей наиболее эффективно достигать целей организации.

Вопрос 10. К факторам прямого воздействия на организацию относятся:

- а. нормативно-правовые акты;
- б. акционеры; +
- с. экономические факторы.

Вопрос 11. При технологическом принципе построения организационной структуры:

- а. каждый цех специализируется на изготовлении какого-либо определенного изделия или его составной части;
- б. оборудование располагается исходя из выполнения однородных технологических операций для обработки разных деталей;

с. заготовительные цеха специализируется по технологическому принципу, а обрабатывающие – по предметному. +

Вопрос 12. Типы организационных структур по взаимодействию с человеком подразделяются как:

- а. линейная, функциональная, линейно-функциональная;
- б. по потребителю; по рынку;
- с. корпоративная и индивидуалистская. +

Вопрос 13. Структуры управления, ориентированные на рынок – это:

- а. структуры организаций, в которых происходит перегруппирование всех частей организации вокруг рынка;
- б. структуры организаций, в которых происходит перегруппирование отдельных частей организации вокруг рынка; +
- с. структуры организаций, в которых не происходит перегруппирование всех частей организации вокруг рынка;

Вопрос 14. Функция управления процессами предполагает:

- а. управление материально-техническим снабжением, основным производством, вспомогательным производством, обслуживающим производством, совершенствование управления, сбытом, маркетингом и т.п.;
- б. управление запасам, финансами, персоналом и т.п.;
- с. управление качеством, производительностью, затратами и т.п.

Вопрос 15. Тактическое планирование организации заключается в:

- а. планировании объемов работ, загрузки подразделений и исполнителей, построении календарных графиков проведения работ по отдельным исполнителям, подразделениям, проектам и всей совокупности планируемых работ, графиков загрузки оборудования и исполнителей, распределения работ по отдельным календарным периодам;
- б. формировании плана развития организации, определяющего мероприятия по обновлению продукции, совершенствованию технологии и организации производства;
- с. поиске и согласовании наиболее эффективных путей и средств реализации принятой стратегии развития организации.

Вопрос 16. Штабные полномочия – это:

- а. право советовать или помогать руководителям, наделенным линейными полномочиями;
- б. консультирование линейного руководства;
- с. полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и далее другому подчиненному.

Вопрос 17. К процессуальной теории мотивации относится:

- а. теория потребностей;
- б. теория мотивация Ф.Герцберга;
- с. теория справедливости.

Вопрос 18. Цель заключительного контроля:

- а. совершенствование деятельности, координация для движения к цели;
- б. обеспечение необходимых условий для бесперебойной и качественной работы организации;
- с. формирование мотивационных вознаграждений, корректировка поведения руководителя, принимаемых решений, а также формирование планов на будущее на основе анализа полученных результатов.

Вопрос 19. Управленческое решение – это:

- а. средство для достижения нормальных взаимоотношений между уровнями управления и делегирование полномочий, которое заключается в передаче задач сверху вниз;

- b. развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц;
- c. создание необходимых условий для достижения поставленных целей.

Вопрос 20. Принцип разработки управленческого решения прямооточность означает:

- a. рациональную организацию процессов, характеризующих степень совмещения операций во времени;
- b. процесс рациональной организации процессов, определяемых отношением рабочего времени к общей продолжительности процесса;
- c. рациональную организацию процессов, характеризующих оптимальность пути нахождения предмета труда, информации.

Вопрос 21. Цель системного анализа:

- a. определение оптимального использования трудовых ресурсов, оборудования, финансовых и материальных средств;
- b. обоснование экономической целесообразности разработки новой или повышения качества и эффективности выпускаемой продукции;
- c. выявление реальных целей принимаемого решения, возможных вариантов достижения этих целей, установление условий появления проблемы, ограничений и последствий решения.

Вопрос 22. Современная модель коммуникации является более полной, так как отражает коммуникацию как:

- a. средство;
- b. метод;
- c. процесс.

Вопрос 23. Что относится к заповеди успешной коммуникации:

- a. не говори гоп, пока не перепрыгнешь;
- b. добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам;
- c. осознавать свои собственные предубеждения и предрассудки, которые могут вызвать помехи.

Вопрос 24. Что не относится к методам письменного общения:

- a. доска объявлений;
- b. телефонные переговоры;
- c. письма.

Вопрос 25. «Мягкая» организация коммуникаций предполагает:

- a. многовариантные способы поведения;
- b. заданные способы поведения;
- c. организационная философия «человек для дела».

Вопрос 26. Неформальные организации – это:

- a. группы, возникающие стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми;
- b. группы, создаваемые временно с целью проведения какого-либо исследования;
- c. группы, к которой человек добровольно себя причисляет или членом которой он хотел бы быть.

Вопрос 27. К.Левин выделял следующие стили руководителя:

- a. либеральный;
- b. руководитель теории X;
- c. консультативно-демократический.

Вопрос 28. Эталонная (референтная) власть – это власть:

- a. которая основан на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими;

б. которая связана с личными качествами или способностями влияющего, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляют им пример для подражания;

с. базируется на возможности доступа к информации или контроля над ней.

Вопрос 29. Частные показатели экономической эффективности управления:

а. норма управляемости;

б. фондоотдача;

с. сокращение управленческого аппарата.

Вопрос 30. Медиа-кит – это:

а. сообщение для печати, содержащее важную или полезную информацию для широкой общественности;

информационные данные несенсационного характера, отражающие текущие события какой-либо организации или предприятия;

б. комплект нескольких видов информационных материалов, распространяемых в широкой аудитории, через прессу.

Вопрос 31. Метод характеризуется:

а) направленностью;

б) содержанием;

с) все ответы верны.

Вопрос 32. При выборе метода необходимо учитывать:

а) скорость достижения цели;

б) экономическую самостоятельность;

с) социально-психологический климат.

Вопрос 33. Какие из методов сковывают инициативу работников:

а) психологические;

б) административные;

с) экономические.

Вопрос 34. Предоставление коллективу самостоятельности в вопросах распоряжения прибылью, фондами относятся к методам управления:

а) психологическим;

б) административным;

с) экономическим.

Вопрос 35. К экономическим методам относятся:

а) штрафные санкции;

б) дисциплина,

с) профориентация.

Вопрос 36. К административным методам относится:

а) маркетинг;

б) соревнование;

с) взыскание,

Вопрос 37. Методами властной мотивации называют методы:

а) административные;

б) психологические;

с) экономические.

Вопрос 38. К методам менеджмента относятся:

а) социально-организационные;

б) административно-экономические;

с) социально-экономические.

Вопрос 39. К социальным методам относятся методы:

а) страхование;

б) экономическое соревнование;

с) все ответы неверны/

Вопрос 40. Проведение планирования и регулирования, направленных на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышение их производственной активности характерно для методов^

- a) психологических;
- b) экономических;
- c) социальных,

Вопрос 41. Метод управления - это...

- a) способ, связанный со спецификой воздействия на управляемый объект для достижения поставленной цели;
- b) совокупность приемов и средств воздействия;
- c) воздействие на конкретную ситуацию.

Вопрос 42. При выборе метода необходимо учитывать:

- a) вероятность достижения цели;
- b) отношение подчиненных;
- c) личность управляемых,

Вопрос 43. К социальным методам относятся:

- a) штрафные санкции в виде снижения премий;
- b) кадровые перемещения;
- c) периодическая оценка удовлетворенности труда в коллективе/

Вопрос 44. К экономическим методам управления относятся:

- a) кадровые перемещения;
- b) новаторство;
- c) маркетинг,

Вопрос 45. К психологическим методам управления относятся:

- a) борьба с монотонностью;
- b) проведение конкурсов;
- c) маркетинг.

Вопрос 46. К административным методам управления относятся:

- a) маркетинг;
- b) взыскание;
- c) соревнование.

Вопрос 47. Периодическая оценка профессиональной пригодности, социально-психологического климата, удовлетворенности трудом, реализуется в методе:

- a) социальный;
- b) административный
- c) психологический,

Вопрос 48. К методам менеджмента относятся:

- a) социально-организационные;
- b) административно-экономические;
- c) социально-экономические.

Вопрос 49. Создание равных возможностей для всех членов коллектива при получении различных благ характерно для метода:

- a) психологический;
- b) экономический;
- c) социальный.

Вопрос 50. Проведение планирования и регулирования, направленных на улучшение условий труда и отдыха членов трудового коллектива, повышения их производственной активности, характерно для метода:

- a) административный;
- b) экономический;
- c) социальный.

Методические рекомендации:

При использовании формы текущего контроля «Тестирование» студентам могут предлагаться задания на бумажном носителе.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «тестирование»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	85 -100% правильных ответов
4	71-85% правильных ответов
3	61-70% правильных ответов
2	60% правильных ответов и ниже

2. Вопросы для обсуждения (в виде докладов и сообщений) *(пороговый уровень)*

1. Предмет, объект сущность и содержание теории управления
2. Цели и функции теории управления
3. Методологические теории управления
4. Эволюция управленческой мысли
5. Внутренняя и внешняя среда в управлении организациями
6. Организационные формы и структуры управления
7. Организация разработки решений
8. Эффективность управления
9. Эволюция теории менеджмента
10. Оптимизация принятия управленческих решений
11. Конфликты и пути их разрешения
12. Стратегическое планирование, особенности и проблемы
13. Методы управления трудовой деятельностью
14. Мотивация трудовой деятельности
15. Социально-психологический климат, пути оптимизации
16. Этика деловых отношений
17. Имидж руководителя
18. Контроль и регулирование в системе менеджмента
19. Функции менеджмента: их природа, характер, значение
20. Технология управления, сущность и проблемы
21. Организационная структура управления как форма организации
22. фирмы, методы проектирования
23. Современный менеджмент, основные черты
24. Коммуникация в системе управления
25. Цели и система управления фирмой
26. Управление человеческими ресурсами, сущность, проблемы
27. Внутрифирменное планирование, сущность, проблемы
28. Миссия и цели организации, управление по целям
29. Зарубежный опыт менеджмента
30. Внутрифирменная система информации, задачи, функции
31. Инновационная деятельность организации
32. Социально-экономическая политика организации
33. Система мотивации труда
34. Управление предприятием, цели и задачи
35. Менеджмент в России, специфика проблемы

36. Организация управления в России, пути совершенствования
37. Формы организации в системе менеджмента
38. Эффективность управления, критерии и показатели
39. Руководитель в системе управления
40. Социальная ответственность и организационная культура организации
41. Риск-менеджмент, особенности, цели
42. Организация как система, характеристика, подходы к исследованию
43. Интеграционные процессы управления
44. Управление экономическими отношениями предприятия
45. Тайм-менеджмент, особенности цели
46. Стили управления руководителя
47. Влияние факторов внутренней среды на деятельность организации
48. Влияние факторов внешней среды на деятельность организации
49. Информационное обеспечение
50. Контроллинг, как система управления организацией

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «доклад, сообщение»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Доклад (сообщение) представлен(о) на высоком уровне (студент в полном объеме осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, владеет профильным понятийным (категориальным) аппаратом и т.п.)
4	Доклад (сообщение) представлен(о) на среднем уровне (студент в целом осветил рассматриваемую проблематику, привел аргументы в пользу своих суждений, допустив некоторые неточности и т.п.)
3	Доклад (сообщение) представлен(о) на низком уровне (студент допустил существенные неточности, изложил материал с ошибками, не владеет в достаточной степени профильным категориальным аппаратом и т.п.)
2	Доклад (сообщение) представлен(о) на неудовлетворительном уровне или не представлен (студент не готов, не выполнил задание и т.п.)

2. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задача

1. Изобразите графически (гистограмма) соотношение знаний работников предприятия предложенных А. Файолем. Обсудите данный вопрос.

А. Файоль структурировал необходимость знаний работников предприятия в инженерно-технической области, экономике и управлении:

Рабочий: экономические знания – 10%, знания в области управления – 5%, технические знания – 85%. *Мастер:* экономические знания – 25%, знания в области управления – 15%, технические знания – 60%. *Старший мастер:* экономические знания – 30%, знания в области управления – 25%, технические знания – 45%. *Начальник цеха:* экономические знания – 40%, знания в области управления – 30%, технические знания – 30%. *Главный инженер:* экономические знания – 35%, знания в области управления – 35%, технические знания – 30%. *Директор:* экономические знания – 45%, знания в области

управления – 40%, технические знания – 15%. *Генеральный директор*: экономические знания – 40%, знания в области управления – 50%, технические знания – 10%.

Методические рекомендации:

На основе изучения основных теоретических положений следует сформулировать собственное обоснованное мнение по проблемам и возможным путям их решения в данной области управления (в зависимости от конкретной постановки вопроса).

**Критерии и шкала оценивания по оценочному средству
«разноуровневые задания и задачи»**

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерии оценивания
5	Обучающийся полностью и правильно выполнил задание. Показал отличные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Работа оформлена аккуратно в соответствии с предъявляемыми требованиями
4	Обучающийся выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие знания, умения и владения навыками применения их при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Есть недостатки в оформлении работы
3	Обучающийся выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительные знания, умения и владения навыками применения их при решении задач
2	Обучающийся выполнил задание неправильно. При выполнении обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень знаний, умений и владения ими при решении задач в рамках усвоенного учебного материала

3. Практическое (прикладное) задание
(заключительный уровень)

«Поистине королевский успех»

Что общего у Королевы Елизаветы, Принца Чарльза со Свэйном, Эдни и Бриттом (Swaine, Adney and Brigg) владельцев компании SAB? Каждый из них в Великобритании служит символом аристократизма. Для фирмы SAB. это признание основано на высочайшем качестве выпускаемых ею изделий из кожи: конной упряжи, хлыстов для открытых повозок, зонтов и т.д. На всех товарах SAB. вы увидите гордый знак: льва, подпирающего большой золотой крест. Эти предметы представляют собой овеянный временем символ благородства и дворянской чести. Сегодня это символ "поистине королевского успеха".

За 250 лет своего существования компания SAB. стала в Великобритании настоящей традицией. Этот семейный бизнес был основан в 1750 году семьей Эдни. В те времена компания обслуживала преимущественно королевский двор, обеспечивая высококачественной продукцией королей и королев, принцев и принцесс. В течение продолжительного времени SAB. удавалось оставаться на вершине и показывать истинные чудеса успеха и прибыльности. Ее главный офис был расположен на элитарной улице Пиккадилли в Лондоне, и компания обслуживала только самых известных клиентов. Читать список ее покупателей было все равно, что листать журнал Who's Who. Продукцией фирмы пользовались главы практически всех промышленно развитых держав и британская аристократия. Монархи Великобритании настолько высоко ценили заслуги SAB, что

помещения на улице Пиккадилли сдавались компании за очень небольшую долю их истинной рыночной стоимости. К сожалению, все хорошее рано или поздно кончается.

Руководители SAB. считали, что период бурного расцвета, который фирма испытывала в 1980-х годах, будет продолжаться бесконечно. Поэтому они решили расширить производственные мощности; были построены новые фабрики, а все производственные операции объединены под одной крышей. Кроме того, была резко расширена сфера розничной торговли фирмы, включая, например, открытие в Сан-Франциско офиса для обработки заказов, которые поступали по почте со всех концов Соединенных Штатов Америки. Такое расширение бизнеса, конечно, повлекло за собой увеличение издержек. Наиболее заметным событием стал переезд из традиционного помещения, расположенного на улице Пиккадилли (с его низкой арендной платой) в офис за несколько кварталов, аренда которого обходилась примерно в сотни раз дороже!

Конец 1980-х годов ознаменовался рядом весьма значительных перемен, и к исходу этого десятилетия период роста неожиданно прекратился. Британский фунт резко ослабел по сравнению с долларом, что привело к сокращению почти наполовину доходов SAB. от заказов по почте. Кроме того, начали меняться вкусы и предпочтения потребителей относительно приобретаемых ими товаров. Предметы роскоши, которые составляли подавляющую часть ассортимента SAB., уже не пользовались большим спросом. В результате события конца 1980-х годов привели SAB к финансовой катастрофе; например, ежегодные убытки достигли 3 миллионов фунтов стерлингов.

В 1990-х годах семья Эдни, которая управляла SAB. на протяжении 240 лет, продала свои акции посторонним инвесторам, передав предмет гордости Великобритании в распоряжении никому не известной корпорации. На протяжении последующих четырех лет SAB. все больше слабела, после чего ее согласился выкупить Джон де Брюйн (John de Bruyne).

То, с чем столкнулся г-н де Брюйн, приняв в июне 1994 года бразды правления SAB., нельзя было назвать ничем, кроме хаоса. В компании существовало только несколько весьма неэффективных механизмов контроля. Никто в действительности не знал, как идут дела и насколько успешно выполняются намеченные планы. Вскоре бизнесмен пришел к выводу, что вообще сомнительно, что в компании когда-либо существовали какие-либо стандарты и нормы. Итак, г-н де Брюйн понял, что для выживания SAB. необходимы решительные и серьезные перемены.

Чуть ли не самым первым шагом г-на де Брюйна стал возврат к переориентации на традиционный основной бизнес фирмы, а именно, на производство изделий из кожи высшего качества, что должно было вернуть фирме былое конкурентное преимущество. Бизнесмен также снизил издержки, сократив ряд должностей и переместив основные производственные мощности в более дешевые помещения, что позволило значительно снизить арендную плату. Он разработал и внедрил механизмы производственного контроля, позволяющие повысить объем выпускаемой продукции, одновременно повышая качество каждой произведенной единицы. Г-н де Брюйн также разработал процедуры для изучения стремительно меняющегося спроса. Кроме того, были составлены специальные планы и разработаны мониторинговые системы для охвата новых рынков сбыта в таких городах, как Париж, Нью-Йорк, Москва и Гамбург.

Предпринятые г-ном де Брюйном действия дали отличные результаты. Всего через год фирму было не узнать. Уже в 1995 году компания получила прибыль свыше 2 миллионов фунтов стерлингов, т. е. товарооборот компании всего за 18 месяцев вырос до 5 миллионов фунтов!

Методические рекомендации

1. Каким образом мог бы г-н де Брюйн использовать описанные выше этапы процесса контроля, решая проблемы, возникшие в SAB?

2. Представьте, что г-н де Брюйн поручил вам разработать систему КСО SAB. Ваша первоначальная задача заключается в том, чтобы предоставить ему описание трех основных подходов к системам контроля и показать, как SAB может использовать каждый из них. Прodelайте эту работу.

3. Учитывая, что SAB работает в разных странах мира, стоит ли ей применять какие-то специфические методы создания системы КСО? Объясните свою точку зрения.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству

«практическое задание»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	Практические задания выполнены на высоком уровне (правильные ответы даны на 90-100% вопросов/задач)
4	Практические задания выполнены на среднем уровне (правильные ответы даны на 75-89% вопросов/задач)
3	Практические задания выполнены на низком уровне (правильные ответы даны на 50-74% вопросов/задач)
2	Практические задания выполнены на неудовлетворительном уровне (правильные ответы даны менее чем на 50%)

4. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Зачёт:

- Исторические предпосылки возникновения теории и практики управления.
- Теоретические подходы к управлению в отечественной и зарубежной практике.
- Развитие представлений об организации и ее бизнес-модели.
- Современные концепции управления бизнес-моделью организации.
- Современные методы управления.
- Классификация методов управления.
- Содержание, достоинства и недостатки экономических, административных и социально-психологических методов управления.
- Задачи и этика поведения профессиональных менеджеров.
- Основные понятия и определения: функция и бизнес-процесс.
- Классификация бизнес-процессов организации.
- Этапы построения процессно-ориентированной бизнес-модели управления организацией.
- Методологии описания бизнес-процессов организации.
- Показатели, цели и критерии анализа бизнес-процессов организации.
- Система документации процессно-ориентированной компании.
- Информационные процессы и бизнес-среда организации.
- Архитектура системы управления знаниями для реинжиниринга бизнес-процессов.
- Информационные технологии описания бизнес-модели организации.
- Структура системы сбалансированных показателей.
- Этапы внедрения сбалансированных карт.
- Каскадирование в системе сбалансированных показателей.
- Организационно-методические основы создания системы контроллинга в организации.
- Бенчмаркинг-технологии.
- Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.

**Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации
«зачёт/экзамен»**

Критерий оценивания	Шкала оценивания (зачёт)
Студент глубоко и в полном объёме владеет программным материалом. Грамотно, исчерпывающе и логично его излагает в устной или письменной форме. При этом знает рекомендованную литературу, проявляет творческий подход в ответах на вопросы и правильно обосновывает принятые решения, хорошо владеет умениями и навыками при выполнении практических задач.	Зачтено
Студент знает программный материал, грамотно и по сути излагает его в устной или письменной форме, допуская незначительные неточности в утверждениях, трактовках, определениях и категориях или незначительное количество ошибок. При этом владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических задач.	
Студент знает только основной программный материал, допускает неточности, недостаточно чёткие формулировки, непоследовательность в ответах, излагаемых в устной или письменной форме. При этом недостаточно владеет умениями и навыками при выполнении практических задач. Допускает до 30% ошибок в излагаемых ответах.	
Студент не знает значительной части программного материала. При этом допускает принципиальные ошибки в доказательствах, в трактовке понятий и категорий, проявляет низкую культуру знаний, не владеет основными умениями и навыками при выполнении практических задач. Студент отказывается от ответов на дополнительные вопросы	не зачтено

Лист изменений и дополнений

№ п/п	Виды дополнений и изменений	Дата и номер протокола заседания кафедры (кафедр), на котором были рассмотрены и одобрены изменения и дополнения	Подпись (с расшифровкой) заведующего кафедрой (заведующих кафедрами)