

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет
имени Владимира Даля»
(ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»)**

**Северодонецкий технологический институт
Кафедра экономики и управления**

УТВЕРЖДАЮ:
Врио. директора СТИ (филиал)
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»
Ю.В. Бородач
(подпись)
« 26 » 09 2024 года



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ «ОЦЕНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

По направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент
Магистерская программа: «Менеджмент организаций производства»

Северодонецк – 2023

Лист согласования РПУД

Рабочая программа учебной дисциплины «Оценка управленческой деятельности в организации» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Менеджмент организаций» – ____ с.

Рабочая программа по дисциплине «Оценка управленческой деятельности в организации» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. N 954 22 февраля 2018 г. № 124 (с изменениями и дополнениями от 26 ноября 2020 г., 27 февраля 2024 г.)

СОСТАВИТЕЛЬ:

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры Экономики и управления «_02_» ____09__ 2024 г., протокол № _1_.

Врио заведующего кафедрой  Ю. В. Бородач
Переутверждена: «__» ____ 20__ г., протокол № ____.

Рекомендована на заседании учебно-методической комиссии Северодонецкого технологического института (филиала) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» «_16_» ____09__ 2024 г., протокол № ____1____.

Председатель учебно-методической комиссии
СТИ (филиала) ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  Ю.В. Бородач

Структура и содержание дисциплины

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

Цель изучения дисциплины – заключается в формировании у будущих специалистов системы знаний, умений и навыков по оценке управленческой деятельности в объёме, необходимом для их практического использования в процессе управления организацией.

Задачами данного курса является получение студентами:

- формирование теоретических знаний в области содержания управленческой деятельности;
- формирование практических навыков в области проведения оценки управленческой деятельности;
- ознакомление с основными элементами и средствами оценочного исследования;
- ознакомление с отечественным и зарубежным практическим опытом в области проведения оценочных мероприятий работы руководителей организации.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Оценка управленческой деятельности в организации» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений учебного плана. Необходимыми условиями для освоения дисциплины являются: знания основ организации, руководства и управления персоналом в организации с учетом интересов и особенностей поведения ее сотрудников; умения анализировать, контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной деятельностью организации; навыки проведения и оформления работы по управлению персоналом в структурных подразделениях, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную деятельность с учетом мирового и российского опыта оценки ее эффективности.

Содержание дисциплины является логическим продолжением содержания дисциплин: «Современный стратегический анализ», «Информационные технологии в управлении проектами»; «Современные методы управления» «Методология и методы научных исследований», «Корпоративное управление» и служит основой для освоения дисциплин: «Теория и практика делового администрирования», «Менеджмент консультационных услуг», «Когнитивный менеджмент».

Курс «Оценка управленческой деятельности в организации» является необходимой для освоения универсальной и профессиональных компетенций по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, а также, самостоятельного занятия научно-исследовательской работой студента и написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

3. Требования к результатам освоения содержания дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции (по реализуемой дисциплине)	Перечень планируемых результатов
УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов; УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды; УК-3.3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	знать: основы организации и руководства командной работой в организации с учетом интересов и особенностей поведения ее работников; уметь: применять полученные теоретические знания при построении стратегии командной работы в организации для достижения поставленных целей; владеть: подходами и методами организационной и командной работы с учетом мирового и российского опыта оценки ее эффективности.
ПК-3. Управление персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-3.1. Контроль и оценка эффективности деятельности работников подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку; ПК-3.2. Определение норм и процедур управления персоналом подразделений поддержки, а также формирование и построение структуры подразделений; ПК-3.3. Определение норм и процедур управления персоналом, организация контроля исполнения персоналом принятых решений; ПК-3.4. Оценка уровня профессиональных знаний, умений работников подразделений, проведение мероприятий с целью развития персонала и повышения его профессионального уровня; ПК-3.5. Определение	знать: методологические основы управления персоналом и его мотивации в организации с учетом передового зарубежного опыта административной, хозяйственной, документационной и организационной деятельности; уметь: анализировать, контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной деятельностью организации; владеть: навыками проведения и оформления работы по управлению

	критериев подбора персонала и приема в подразделения административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки	персоналом в структурных подразделениях, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную деятельность.
--	--	---

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Объем учебной дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Объем часов (зач. ед.)	
	Очная форма	Заочная форма
Общая учебная нагрузка (всего)	144 (4 зач. ед)	144 (4 зач. ед)
Обязательная контактная работа (всего) в том числе:	72	12
Лекции	36	8
Семинарские занятия	-	-
Практические занятия	36	8
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)	72	128
Форма аттестации	экзамен	экзамен

4.2. Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Оценка управленческой деятельности»

Место, роль и проблематика при определении содержания дисциплины «Оценка управленческой деятельности». Основные подходы к анализу содержания управленческой деятельности. Виды анализа содержания управленческой деятельности. Группировка основных управленческих ролей. Особенности использования видов анализа содержания управленческой деятельности.

Тема 2. Эволюция и виды оценивания управленческой деятельности

Основные школы науки управления: школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа науки управления. Особенности использования видов анализа содержания управленческой деятельности. Определения единиц измерения для анализа содержания управленческой деятельности.

Тема 3. Эффективность управленческой деятельности

Критерии эффективности работы организации. Показатель качества, результативности и сложности труда. Показатели социальной эффективности. Затраты на управление. Показатель качества труда. Уровень и виды эффективности управленческой деятельности. Показатели эффективности управления и подходы к их определению.

Тема 4. Показатели оценки управленческой деятельности

Обоснование необходимости систематизации различных групп показателей итогов работы руководителя организации. Формализация при оценке сложности труда руководителя. Комплексная оценка личностных качеств и потенциала руководителя организации.

Тема 5. Процедура оценки управленческой деятельности

Характеристика составляющих процедуры оценки управленческой деятельности. Примеры проведения процедуры оценки управленческой деятельности («Деловая оценка эффективности работы руководителей», «Оценка ограничений»). Использование тестов, порядок проведения интервью и собеседования, составление инструкций для психологов.

Тема 6. Аттестация руководителей в организации

Понятие и задачи аттестации. Анкета «Аттестация». Основные принципы аттестации. Внедрение системы аттестации руководящих работников: положительные и отрицательные стороны. Структура процесса аттестации. Цели аттестации. Расчет затрат на подготовку и проведение аттестации. Методический аппарат по проведению процедуры аттестации в организации. Форма для оценки эффективности работы руководителей.

Тема 7. Аудит управленческой деятельности

Обоснование проведения мероприятий аудита управленческой деятельности. Формы аудита управленческой деятельности в организации. Проблемы введения стандартизации аудита управленческой деятельности в организации.

Тема 8. Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации

Использование опыта зарубежных стран для оценивания эффективности управленческой деятельности. Характеристика методов, которые применялись на территории бывшего СССР, коэффициенты трудового участия (КТУ). Формы оценки эффективности затрат времени работников управленческого труда.

Тема 9. Пути преодоления сопротивления проведению оценочных мероприятий в организации со стороны работников управленческого труда

Подходы к рассмотрению сути «сопротивлений» при оценке эффективности управленческой деятельности. Установление причин «сопротивления» проведению оценочных мероприятий со стороны руководителей организации. Рекомендации по обеспечению эффективной работы системы оценки управленческой деятельности в организации.

4.3. Лекции

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Предмет и содержание дисциплины «Оценка управленческой деятельности»	4	2
2.	Эволюция и виды оценивания управленческой деятельности	4	
3.	Эффективность управленческой деятельности	4	
4.	Показатели оценки управленческой деятельности	6	3
5.	Процедура оценки управленческой деятельности	6	
6.	Аттестация руководителей в организации	4	
7.	Аудит управленческой деятельности	4	3
8.	Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации	2	
9.	Пути преодоления сопротивления проведению оценочных мероприятий в организации со стороны работников управленческого труда	2	
Итого:		36	8

4.4. Практические (семинарские) занятия

№ п/п	Название темы	Объем часов	
		Очная форма	Заочная форма
1.	Предмет и содержание дисциплины «Оценка управленческой деятельности»	4	1
2.	Эволюция и виды оценивания управленческой деятельности	4	
3.	Эффективность управленческой деятельности	4	2
4.	Показатели оценки управленческой деятельности	6	
5.	Процедура оценки управленческой деятельности	6	1
6.	Аттестация руководителей в организации	4	
7.	Аудит управленческой деятельности	4	2
8.	Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации	2	1
9.	Пути преодоления сопротивления проведению оценочных мероприятий в организации со стороны работников	2	1

	управленческого труда		
Итого:		36	8

4.5. Лабораторные занятия – не предусмотрены

4.6. Самостоятельная работа студентов

№ п/п	Название темы	Вид СРС	Объем часов	
			Очная форма	Заочная форма
1.	Предмет и содержание дисциплины «Оценка управленческой деятельности»	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
2.	Эволюция и виды оценивания управленческой деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
3.	Эффективность управленческой деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
4.	Показатели оценки управленческой деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
5.	Процедура оценки управленческой деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	16

6.	Аттестация руководителей в организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
7.	Аудит управленческой деятельности	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
8.	Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
9.	Пути преодоления сопротивления проведению оценочных мероприятий в организации со стороны работников управленческого труда	Подготовка к практическим занятиям, самостоятельный поиск источников научно-технической информации, подготовка ответов на представленные вопросы в виде рефератов, эссе, выступлений, докладов.	8	14
Итого:			72	128

4.7. Курсовые работы/проекты по дисциплине «Оценка управленческой деятельности в организации» 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. Волкогонова, О. Д. Управленческая психология : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. — Москва : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2023. — 352 с. — (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-8199-0158-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2012580>
2. Оценка персонала в организации : учебное пособие / А. М. Асалиев, Г. Г. Вукович, О. Г. Кириллова, Е. А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/24412. - ISBN 978-5-16-015986-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1907026>
3. Управление образовательной организации: учебное пособие для магистров / В.Н. Тисунова [и др.]; под ред. В.Н. Тисуновой. — Луганск: Изд-во ЛГУ им. В. Даля,

2023. — Москва : Издательство «Перо», 2023. — 310. ISBN 978-5-00218-795-9. - Текст : печатный.

4. Цукарев, С.С. Экономические аспекты управленческой деятельности. Ч. 2 [Электронный ресурс] : учеб. пособие: методика и практика по анализу конкретных ситуаций и ролевых игр в экономике (case-study) / С.С. Цукарев, Е.А. Реутова. - Новосибирск: НГАУ, 2013. - 240 с. - ISBN 978-5-85971-579-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/516750>
5. Чуркина, М. А. Управленческая эффективность руководителя: Практическое пособие / Чуркина М.А., Жадько Н.В. - М.:Альпина Паблишер, 2016. - 236 с.: ISBN 978-5-9614-1005-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003146>

б) дополнительная литература

1. Милорадова, Н. Г. Психология управленческой деятельности. Изменение подходов: Монография / Милорадова Н.Г., Ишков А.Д., - 2-е изд., (эл.) - Москва :МИСИ-МГСУ, 2017. - 184 с.: ISBN 978-5-7264-1633-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/971622>
2. Оценка персонала в организации : учеб. пособие / А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович, О.Г. Кириллова, Е.А. Косарева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 171 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://new.znanium.com>]. — (Высшее образование: Магистратура). — www.dx.doi.org/10.12737/24412. - ISBN 978-5-16-012634-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007380>
3. Тавокин, Е. П. Информационная политика как управленческая технология [Электронный ресурс] / Е. П. Тавокин // Информационный мир Югры: Материалы научно-практической конференции «Основные направления государственной информационной политики Ханты-Мансийского автономного округа». - Ханты-Мансийск: ГУИПП «Полиграфист», 2002. - С. 35 - 52. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/417761>
4. Тавокин, Е. П. Управленческая команда в творческом коллективе [Электронный ресурс] / Е. П. Тавокин, А. В. Шевченко // Государственная информационная политика: проблемы и технологии: Сборник статей. - Москва : Изд-во РАГС, 2003. - С. 119 - 129. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/417680>
5. Управленческая мысль в персоналиях : справочник / сост. В. Д. Голиков, С. В. Егорышев, В. А. Колесников, Ю. В. Шабаева. - 3-е изд., стер. - Москва : ФЛИНТА, 2021. - 348 с. - ISBN 978-5-9765-2626-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843995>
6. Юрьева, Л. В. Интегрированный управленческий учет и анализ управленческой деятельности промыш. предприятий: Монография / Л.В. Юрьева и др. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 157 с. (Научная мысль; Экономика). ISBN 978-5-16-009444-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/442866>

в) методические рекомендации:

1. Тисунова, В.Н. Менеджмент в схемах: Комплексное учебное пособие Менеджмент в схемах / В.Н. Тисунова, Г.М. Бурлуцкая, Н.В. Воробьева Н. В, Крышталь Н. И., Моклякова А. Н., Куделя Л. В., Резник А. А. и др. — Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2017. — 150 с. (Регистрация от 17.05.2019 г. № 0166).

2. Тисунова В.Н, Менеджмент: Комплексное учебное пособие/ Н.В. Воробьева, И.Н. Годящева., А.А. Резник., М.А. Годящев, И.В. Махонич, Н.А. Мельник / Под редакцией д-ра экон. наук, проф. В.Н. Тисуновой. В 2-х томах (Том 1). — Луганск: Изд-во ЛНУ им. В. Даля, 2017. — 408 с.

3. Методические рекомендации для выполнения самостоятельной работы по дисциплине "Оценка управленческой деятельности" для магистров направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», магистерская программа «Управление учебными заведениями» / Составитель: Дрозняк О.В. –Луганск: ГОУ ВО ЛНР «ЛГУ им. В. Даля», 2021 - 40 с.

Министерство образования и науки Российской Федерации – <http://минобрнауки.рф/>

Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки – <http://obrnadzor.gov.ru/>

Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – <http://fgosvo.ru>

Федеральный портал «Российское образование» – <http://www.edu.ru/>

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru/>

Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов – <http://fcior.edu.ru/>
информационно-справочные системы:

Система электронного обучения «Фемида» – Режим доступа: <http://www.femida.raju.ru>

Справочно-правовая система Консультант – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

Справочно-правовая система Гарант – Режим доступа: <http://www.garant.ru>

Справочно-правовая система Кодекс – Режим доступа: <http://www.kodeks.ru>

Правовой консультант юриста, финансиста, бухгалтера, налогового, директора – Режим доступа: <http://pravcons.ru>

Система «Финансовый директор» – Режим доступа: <http://www.1fd.ru>

перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (в т.ч. профессиональные базы данных), необходимых для проведения научных исследований

Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/>

Сайт делового еженедельника «Компания» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://ko.ru/>.

Сайт журнала «Генеральный директор» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.gd.ru/>.

Сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.mevriz.ru/>.

Сайт журнала «Новый менеджмент» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.new-management.info/>.

Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.uptp.ru/>.

Сайт журнала «Проблемы экономики и менеджмента» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://icnp.ru/problemu-economiki-i-menedzhmenta>.

Сайт журнала «Профессия директор» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.prof-director.ru/>.

Сайт журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.rjm.ru/>.

Сайт журнала «Управление компанией» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.zhuk.net/>.

Электронные библиотечные системы и ресурсы

Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) –<http://el.fa.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.RU –<http://www.book.ru3>.

Электронно-библиотечная система –Znaniium <http://www.znaniium.com>

Электронно-библиотечная система «StudMed.ru» –<https://www.studmed.ru>

Электронно-библиотечная система «Консультант студента» – Режим доступа:
<http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x>

Информационный ресурс библиотеки образовательной организации

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

7. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Освоение дисциплины «Оценка управленческой деятельности в организации» 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	FirefoxMozilla	http://www.mozilla.org/ru/firefox/fx
Браузер	Opera	http://www.opera.com
Почтовый клиент	MozillaThunderbird	http://www.mozilla.org/ru/thunderbird
Файл-менеджер	FarManager	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 «Оценка управленческой деятельности в организации»

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	УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	Пороговый	знать: основы организации и руководства командной работой в организации с учетом интересов и особенностей поведения ее работников;
Основной		Базовый	уметь: применять полученные теоретические знания при построении стратегии командной работы в организации для достижения поставленных целей;
Заключительный		Высокий	владеть: подходами и методами организационной и командной работы с учетом мирового и российского опыта оценки ее эффективности.
Начальный	ПК-3. Управление персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	Пороговый	знать: методологические основы управления персоналом и его мотивации в организации с учетом передового зарубежного опыта административной, хозяйственной, документационной и организационной деятельности;
Основной		Базовый	уметь: анализировать, контролировать и организовывать процессы управления административной, хозяйственной, документационной и организационной деятельностью организации;

Заключительный		Высокий	владеть: навыками проведения и оформления работы по управлению персоналом в структурных подразделениях, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную деятельность.
-----------------------	--	----------------	--

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	УК-3.	Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;	Тема 8. Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации	3
			УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды;	Тема 2. Эволюция и виды оценивания управленческой деятельности	
			УК-3.3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели;	Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Оценка управленческой деятельности»; Тема 5. Процедура оценки управленческой деятельности	
2.	ПК-3.	Управление персоналом структурных подразделений,	ПК-3.1. Контроль и оценка эффективности деятельности	Тема 7. Аудит управленческой деятельности;	3

		осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	работников подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку;	Тема 8. Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации	
			ПК-3.2. Определение норм и процедур управления персоналом подразделений поддержки, а также формирование и построение структуры подразделений;	Тема 3. Эффективность управленческой деятельности; Тема 4. Показатели оценки управленческой деятельности	
			ПК-3.3. Определение норм и процедур управления персоналом, организация контроля исполнения персоналом принятых решений;	Тема 9. Пути преодоления сопротивления проведению оценочных мероприятий в организации со стороны работников управленческого; Тема 7. Аудит управленческой деятельности	
			ПК-3.4. Оценка уровня профессиональных знаний, умений работников подразделений, проведение мероприятий с целью развития персонала и повышения его профессионального уровня;	Тема 5. Процедура оценки управленческой деятельности; Тема 3. Эффективность управленческой деятельности	

			ПК-3.5. Определение критериев подбора персонала и приема в подразделения административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки.	Тема 6. Аттестация руководителей в организации; Тема 7. Аудит управленческой деятельности	
--	--	--	--	--	--

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.	УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1. Планирует и корректирует работу команды с учетом интересов, особенностей поведения и мнений ее членов;	знать: основы командной работы в организации с учетом интересов и особенностей поведения работников организации; уметь: применять полученные теоретические знания при планировании и коррекции командной работы в организации; владеть: подходами и методами в области планирования и коррекции командной работы в организации.	Тема 8. Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)

		УК-3.2. Планирует командную работу, распределяет поручения и делегирует полномочия членам команды;	знать основы планирования командной работы и принципы распределения поручений и полномочий среди членов команды; уметь: аргументировать распределения поручений и полномочий среди членов команды; владеть: мировым и российским опытом при планировании командной работы и распределении поручений и полномочий среди членов команды.	Тема 2. Эволюция и виды оценивания управленческой деятельности	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)
		УК-3.3. Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	знать: основные параметры организации руководства работой команды, вырабатывая при этом командную стратегию для достижения поставленной цели; уметь: проводить оценку параметров организации руководства работой команды, вырабатывая при этом командную стратегию для достижения поставленной цели; владеть: приемами и методиками разработки командной стратегии для достижения поставленной цели	Тема 1. Предмет и содержание дисциплины «Оценка управленческой деятельности»; Тема 5. Процедура оценки управленческой деятельности	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)

2.	ПК-3. Управление персоналом структурных подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку	ПК-3.1. Контроль и оценка эффективности деятельности работников подразделений, осуществляющих административную, хозяйственную, документационную и организационную поддержку;	знать: методы оценки персонала и результатов труда, политику управления персоналом организации, структуру организации; уметь: анализировать, систематизировать и обобщать результаты оценки эффективности работы персонала организации, используя передовой отечественный и зарубежный опыт; владеть: навыками оформления результатов оценки эффективности работы персонала организации, используя передовой отечественный и зарубежный опыт;	Тема 7. Аудит управленческой деятельности; Тема 8. Зарубежный опыт оценивания управленческой деятельности в организации	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)
		ПК-3.2. Определение норм и процедур управления персоналом подразделений поддержки, а также формирование и построение структуры подразделений;	знать: основы управления персоналом подразделений поддержки, а также формирование и построение структуры подразделений; уметь: производить анализ и определять эффективность работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов; владеть: навыками применения результатов анализа и оценки эффективности работы подразделений поддержки на основе сводных учетных и отчетных документов.	Тема 3. Эффективность управленческой деятельности; Тема 4. Показатели оценки управленческой деятельности	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)

		ПК-3.3. Определение норм и процедур управления персоналом, организация контроля исполнения персоналом принятых решений;	знать: основные нормы и процедуры управления персоналом, основы управленческого учета; уметь: применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений использовать элементы управленческого учета при организации кадровой работы; владеть: навыками управленческого учета и преодоления сопротивления работников внедрению изменений;	Тема 9. Пути преодоления сопротивления проведению оценочных мероприятий в организации со стороны работников управленческого; Тема 7. Аудит управленческой деятельности	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)
		ПК-3.4. Оценка уровня профессиональных знаний, умений работников подразделений, проведение мероприятий с целью развития персонала и повышения его профессионального уровня;	знать: основы управления организацией, оценки уровня профессиональных знаний работников; уметь: обобщать и систематизировать поступающую информацию, на ее основании находить наиболее эффективные решения для реализации поставленных задач; владеть: навыками применения полученных данных с целью нахождения эффективных решений для реализации поставленных задач	Тема 5. Процедура оценки управленческой деятельности; Тема 3. Эффективность управленческой деятельности	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)

		ПК-3.5. Определение критериев подбора персонала и приема в подразделения административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки.	знать: критерии подбора персонала и приема в подразделения административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки; уметь: оценивать управленческую деятельность с точки зрения ее эффективности ее конечных результатов; владеть: навыками применения инструментальных средств по подбору и приему персонала в организацию.	Тема 6. Аттестация руководителей в организации; Тема 7. Аудит управленческой деятельности	доклад, сообщение, тестовые задания, разноуровневые задачи и задания, практическое (прикладное задание, кейс-задание)
--	--	--	--	---	---

1. Типовые тестовые задания

(пороговый уровень)

1. Основными психологическими свойствами любой деятельности являются:

- А) активность и осознанность;
- Б) целенаправленность и предметность;
- В) предметность и системность построения ее свойств;
- Г) все ответы верны.

2. В основе любой деятельности всегда лежит какой-либо мотив. Согласны ли вы с данным утверждением?

- А) Да, согласен (согласна);
- Б) Нет, не согласен (не согласна).

3. Метадеятельность – это:

- А) признак управления;
- Б) свойство управленческой деятельности;
- В) свойство управления;
- Г) признак управленческой деятельности.

4. Континуум управленческой деятельности – это:

- А) гипотетическая непрерывность развития управленческой науки в своей исторической ретроспективе;
- Б) общая картина эволюции управленческой мысли и ее основные вехи;
- В) сплошная среда, в которой исследуются процессы управления при различных внешних условиях;
- Г) управленческая среда, образованная с одной стороны низшими уровнями управления, а с другой стороны – высшими уровнями руководства.

5. Управленческие функции можно сгруппировать:

- А) в четыре основные группы;
- Б) в три основные группы;
- В) в шесть основных групп;
- Г) в пять основных групп.

6. «Терблиг» – это:
- А) простейший элемент управленческого процесса;
 - Б) простейший элемент производственного процесса;
 - В) простейший элемент трудового процесса;
 - Г) простейший элемент технологического процесса;
7. Содержание управленческой деятельности может быть проанализировано посредством использования:
- А) пятнадцати «дименсий»;
 - Б) семнадцати «дименсий»;
 - В) девятнадцати «дименсий»;
 - Г) десяти «дименсий»;
8. В общей процедуре описания содержания управленческой деятельности доминирует:
- А) эмпирический анализ;
 - Б) ролевой анализ;
 - В) психологический анализ;
 - Г) функциональный анализ.
9. Количественный измеритель индивидуального трудового вклада (КТВ) использовался:
- А) в 70-90 гг. XX в. в Японии;
 - Б) в 70–90-х гг. XX в. на территории СССР;
 - В) в 70-90 гг. XX в. в США;
 - Г) в 70-90 гг. XX в. во Франции.
10. Требования к личным качествам работника управления можно объединить:
- А) в шесть основных групп;
 - Б) в пять основных групп;
 - В) в четыре основные группы;
 - Г) в три основные группы;
11. Процедура оценки управленческой деятельности включает в себя:
- А) восемь составляющих;
 - Б) шесть составляющих;
 - В) пять составляющих;
 - Г) четыре составляющих.
12. Оценка кандидатов на вакантные должности или рабочие места — это:
- А) набор персонала;
 - Б) подбор персонала;
 - В) отбор персонала;
 - Г) найм персонала.
13. Участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников - это:
- А) профессиональное просвещение;
 - Б) профессиональная информация;
 - В) профессиональные консультации;
 - Г) профессиональный отбор.
14. Группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации относятся к резерву:
- А) развития;
 - Б) функционирования;
 - В) обеспечения;
 - Г) планирования.
15. Трудовая мотивация представляет собой:
- А) выбор человеком типа поведения в конкретной ситуации;
 - Б) процесс стимулирования труда;

- В) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации;
- Г) процесс прямого и косвенного воздействия на потребности и ценности человека.

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. Сущность и специфика управленческой деятельности.
2. Классификация трудностей при изучении особенностей деятельности руководителя организации.
3. Виды деятельности.
4. Определение специфики управленческой деятельности.
5. Характеристика уровней управленческой деятельности.
6. Характеристика управленческих функций.
7. Основные подходы к анализу содержания управленческой деятельности.
8. Бюджет времени руководителя организации.
9. Виды анализа содержания управленческой деятельности.
10. Группировка основных управленческих ролей.
11. Особенности использования видов анализа содержания управленческой деятельности.
12. Определения единиц измерения для анализа содержания управленческой деятельности.
13. Цели, задачи и содержание проведения процедуры аттестации в организации.
14. Формы оценки эффективности работы руководителей.
15. Характеристика составляющих процедуры оценки управленческой деятельности.
16. Оценка соответствия динамики вознаграждения персонала инфляционным процессам в экономике.
17. Эффективность стимулирующих выплат как фактор успешного достижения стратегических целей организации.
18. Анализ обоснованности управленческих решений по использованию стимулирующих выплат.

**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.)

3. Разноуровневые задачи и задания (базовый уровень)

Задание 1. В малой группе определите какое из указанных ниже мероприятий целесообразно, по Вашему мнению, осуществить управляющим, чтобы оптимально отреагировать на неожиданные изменения ситуации? Обоснуйте ответ:

А. Прежде всего, оценить характер изменений, затем привести в соответствие с ним цели и деятельность самой организации, а также методы управления ею.

Б. В случае изменений всегда принимаются поспешные, несообразные решения, затрачиваются напрасные, ненужные усилия. От этого организация работает неравномерно. Поэтому нужно в срочном порядке выявить все негативные ситуации, устранить их и постараться поддерживать в деятельности организации необходимую стабильность.

В. Изменения, возникающие в окружающей обстановке, сказываются на навыках, которые требуются от сотрудников организации, поэтому необходимо прилагать усилия к тому, чтобы они могли приспособиться к любым изменениям;

Г. Свой вариант.

Задание 2. Используя «опросный лист», приведенный ниже, проведите опрос у предполагаемого аттестуемого с целью заполнения Анкеты-«Аттестация»

Опросный лист аттестуемого

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Подразделение _____
3. Должность _____
4. Год рождения _____
5. Национальность _____
6. Семейное положение _____
7. Учебное заведение (год окончания) _____
8. Специальность _____
9. Вид обучения (очное, вечернее, заочное) _____
10. Общий стаж работы _____
11. Стаж работы в данной должности _____
12. Состоите ли в резерве (на какую должность)? _____
13. Основные функции по должности? _____
14. Какой общественной работой занимаетесь? _____
15. Учились ли (учитесь) на курсах повышения квалификации (когда, где)? _____
16. Имеете ли публикации, методические разработки, изобретения за период, прошедший со времени последней аттестации? _____

17. Какие награды (поощрения) имеете за период, прошедший со времени последней аттестации? _____
18. Имеете ли взыскания за период, прошедший со времени аттестации? _____
19. Какие знания и в какой области вы хотели бы углубить и расширить? _____
20. Какую специализацию по профессии и какие методы вы хотели бы изучить? _____
21. Где хотели бы пройти стажировку? У кого из передовых руководителей пройти практику? _____
22. Где бы вы соответственно вашим способностям и интересам хотели поработать? _____
23. Кого предлагаете на свое место в резерв? _____
24. Удовлетворены ли вы своей работой и что вам мешает? _____
25. Ваши замечания и предложения по кадровой, организационной и технико-экономической жизни организации (можно предлагать даже идеальный вариант) _____
- « ____ » _____ 20__ г. аттестуемый _____

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

4. Практическое (прикладное) задание, кейс - задание (заключительный уровень)

Пример оформления и решения практического задания

Условие задачи

Рабочие места руководителей и специалистов оснащены письменными столами и стульями устаревшей конструкции, и недостаточным набором средств оргтехники. Совершенствование организации их труда предполагает оснащение 20 рабочих мест столами специальной конструкции, оборудованными ящиками разной емкости и соответствующими характеру располагаемых в них документов. Это позволяет упростить и ускорить поиск нужных документов. Одновременно увеличивается набор средств малой оргтехники, упрощающей обработку корреспонденции и скрепление документов. Необходимо рассчитать экономическую эффективность от проведения данных мероприятий.

Приведем данные затрат времени и средств:

1. Затраты на внедрение ($Z_{ед.}$), тыс. руб. 1900
2. Затраты времени (годовые), ч:
 - а) на поиск документов:
 - до внедрения мероприятий (T_1) 220
 - после внедрения (T_2) 100
 - б) на обработку корреспонденции и документов:
 - до внедрения мероприятий (T_3) 60
 - после внедрения (T_4) 20
- Среднечасовая заработная плата работников (ЗП), руб. 200
3. Отчисление на соцстрах, пенсионный фонд и др., % 39
4. Амортизационные отчисления, % 7
5. Затраты на текущий ремонт (Z_p), тыс. руб. 100

Расчет:

- 1) экономия рабочего времени
 $(220+60) \cdot 20 - (100+20) \cdot 20 = 3200$ ч;
- 2) относительная экономия фонда заработной платы
 $3200 \cdot 200 = 640000$ руб.;
- 3) экономия по отчислениям
 $640000 \cdot 0,39 = 249600$ руб.;
- 4) увеличение амортизационных отчислений
 $1900000 \cdot 0,07 = 133000$ руб.;
- 5) экономическая эффективность
 $E_r = 640000 + 249600 - 133000 - (0,15 \cdot 1900000) - 100000 = 371600$ руб.

Выводы: Предложенный к внедрению комплекс мероприятий по повышению эффективности управленческой деятельности, применительно к ситуации является эффективным и экономически обоснованным, т.к. экономический эффект от внедрения составит 371 600 руб. в год.

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

1. Кейс – задание.

На должность руководителя отдела по управлению персоналом проводится собеседование. У кандидата обязательно должно быть такое качество, как умение проявлять гибкость и избегать ненужных конфликтов. Однако, генеральный директор настоял на том, чтобы на фирму взяли дочь влиятельного человека. Предыдущий управляющий дал ей должность секретаря-референта. Сама девушка никак не проявляла себя, с компанией себя не отождествляла и к карьерному росту у неё стремления не было. К этому добавляется отсутствие опыта работы на других предприятиях. За время работы основными ее навыками стали: прием входящих документов, ведение учетных записей, расфасовка по папкам документации. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Генеральный директор настоял на том, чтобы данную должность заняла эта девушка. Однако на предприятии много других сотрудников, которые заслужили повышение.

Задание: необходимо сделать и обосновать выбор, либо идти против генерального руководства, либо работать с недовольным коллективом,

2. Кейс-задание.

Крупная технологическая компания оказывается на грани краха, так как при сильных компетенциях в области технологий руководители и сотрудники компании не клиентоориентированы, речь идет о нежелании изучить их реальные потребности. Из-за этого выпускаемые новинки не востребованы на рынке, а клиенты этой компании недовольны обслуживанием.

Задание: что нужно предпринять, чтобы исправить ситуацию?

3. Кейс-задание.

Один из заместителей руководителя, устав ждать обещанного ранее повышения, организовал собственную компанию, работать с которой согласились часть клиентов.

Задание: какие действия следовало бы предпринять руководителям компании, чтобы упредить данную ситуацию? Какие действия нужно предпринять в данный момент времени для нивелирования последствий?

4. Кейс-задание.

Руководитель отдела при изменении методов работы требует повышения оплаты труда, хотя его зарплата на данный момент несколько выше среднерыночной.

Задание: следует ли с ним расстаться или выполнить его требование?

5. Кейс-задание.

Заместитель директора компании является его близким родственником, он способствует нарушению норм безопасности труда, что в свою очередь нервирует персонал компании. Приказы издаются, премий лишают, но ситуация в лучшую сторону не меняется.

Задание: как можно исправить ситуацию, и каким образом следует действовать, чтобы успокоить разгневанный персонал?

6. Кейс-задание.

Компания работает более 6 лет на рынке. Общее кол-во сотрудников 150 человек. Существуют 3 основных направления деятельности (торговля ТНП, производство строительных материалов, строительство). Перед создаваемой службой персонала на текущий год ставятся следующие задачи:

- организовать подбор персонала (80 вакансий в год, сейчас в работе 48 вакансий);
- наладить работу по организации и проведению регулярных мероприятий по оценке и аттестации персонала (ранее не проводились);

- рекомендовать изменения (применяемые в настоящее время схемы не удовлетворяют сотрудников и не соответствуют целям компании);
- организовать процесс постоянного обучения и повышения квалификации сотрудников компании.

Задание: укажите, какая информация вам потребуется для решения поставленных задач. Укажите, какие ресурсы (организационные, материальные, информационные, человеческие, временные) вам также потребуются. Изложите свое видение последовательности и содержания действий, необходимых для выполнения данных задач, укажите последовательность, оцените сроки выполнения и составьте план ваших действий.

7. Кейс-задание.

В отделе обучения персонала, который допустим вы возглавляете, работают 6 специалистов, в коллективе хороший психологический климат, заработная плата соответствует среднему уровню в регионе. Однако обязанности сотрудников однообразны, и никто не отвечает за конечный результат, так как речь идет о коллективной работе. Один из специалистов вашего отдела просит о повышении, или о прибавке к заработной плате. Вам же лучше сохранить «статус кво» и по возможности отказаться от увольнений, так как будет сложно найти квалифицированных специалистов на данную вакансию и плюс ко всему прочему это будет сопряжено с дополнительными и существенными расходами.

Задание: найдите решение, которое бы устроило всех, обоснуйте ответ.

8. Кейс-задание.

Руководитель департамента закупок Иван постоянно “завален” делами, т.к. находится в конце маршрута сделки. Перед тем как сделки попадают к Ивану, их рассматривает финансовый департамент. Важные сделки, поступая на рассмотрение в финансовый департамент, могут подолгу там “висеть”, а потом разом передаваться дальше. “Зависание” — это меньшее, что может произойти с делом — часто дела просто теряются, и никто в департаменте не может объяснить почему. В действительности, это происходит из-за того, что руководитель финансового департамента Светлана перегружена обязанностями, процедура делегирования не отлажена, сроки рассмотрения дел не регламентированы. Важные дела часто уходят из фокуса из-за большого количества менее важных задач, которыми мог бы заниматься заместитель руководителя финансового департамента. Финансовый департамент выступает в качестве “черной дыры”. Неудивительно, что при такой “системе” авральные ситуации и стресс для всех участников процесса — нормальное явление.

Задание: как избавиться от постоянных источников стресса для персонала и повысить эффективность его работы?

9. Кейс-задание.

Руководитель компании Дмитрий ежедневно получает большое количество входящей информации по ходу реализации всех текущих проектов. Он выдает поручения специалистам в надежде, что поручения будут исполнены в сроки. Но вот через какое-то время Дмитрий получает претензию от подрядчика о неисполнении обязательств и срыве сроков реализации проекта по вине управляющей компании. Как это произошло? Проектировщик объекта, согласно договору, запросил у управляющей компании исходные данные для проектирования. Дмитрий выдал поручение руководителю технического департамента Сергею предоставить исходные данные проектировщику. Сергей, в свою очередь, ежедневно получает большое количество задач по проектам, и иногда эти задачи выходят из его фокуса ввиду отсутствия надежной системы управления заданиями. Так произошло и в этот раз, письмо “Предоставить исходные данные проектировщику” где-то затерялось в почте Сергея, в итоге исходные данные не были предоставлены, и проектировщик не смог приступить к исполнению своих обязательств и закончить работу в установленные сроки.

Задание: как руководству компании избегать подобных ситуаций в будущем, составьте алгоритм действий.

10. Кейс-задание.

Руководитель проекта Алексей хочет знать, как были реализованы похожие технические решения в ранее завершенных проектах, какие подрядчики привлекались для выполнения проектов, как менялись бюджеты завершенных проектов и что влияло на эти изменения. Чтобы получить эту информацию и двигаться дальше, ему необходимо сделать запрос в службу хранения корпоративной информации и ожидать исполнения запроса (сроки исполнения такого запроса не регламентированы, запрос может исполняться от нескольких дней до нескольких недель).

Задание: изложите свое видение последовательности и содержания действий, необходимых для улучшения качества работы службы хранения, укажите последовательность, оцените сроки выполнения и составьте план ваших действий.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству «кейс»

Шкала оценивания (интервал баллов)	Критерий оценивания
5	кейс–задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.
4	кейс–задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением подготовленная устная презентации выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.
3	кейс–задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках

	установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
2	кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

5. Оценочные средства для промежуточной аттестации (экзамен)

Вопросы к экзамену

1. Организация как объект управленческой деятельности.
2. Особенности управленческой деятельности, ее элементы.
3. Методики анализа внешней и внутренней среды организации.
4. Содержательные теории мотивации.
5. Процессуальные теории мотивации.
6. Управленческие решения: понятие, классификация.
7. Процесс принятия управленческих решений.
8. Модели и методы принятия управленческих решений.
9. Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций.
10. Сущность власти. Источники власти в организации.
11. Лидерство. Типы отношений лидерства.
12. Сущность управленческого контроля, его виды.
13. Этапы процесса контроля. Внешний и внутренний контроль.
14. Природа, причины и типы конфликтов.
15. Социальная ответственность, основные подходы.
16. Стили руководства. Авторитарный и демократический стили руководства, их различия.
17. Система критериев и показателей оценки эффективности управленческой деятельности в организации.
18. Анализ статей расходов на управленческий персонал и эффективности их использования.
19. Показатели оценки результатов труда.
20. Методика расчета основных показателей абсолютной и относительной динамики издержек на персонал.

21. Особенности и методы оценки эффективности работы непроизводственных (инфраструктурных) подразделений.
22. Уровни и подходы обоснования бюджета расходов на персонал.
23. Мотивация участников процесса бюджетирования и выбор способов обоснования бюджетных решений.
24. Аргументация и работа с типичными возражениями.
25. Сравнительный анализ бюджетов расходов на управленческий персонал в отечественных организациях и зарубежных компаниях.
26. Оптимизация распределения функций и ответственности между сотрудниками кадровой службы организации.
27. Пути повышения эффективности управленческой деятельности организации.
28. Зависимость прибыли, выручки и объемов реализации от затрат на управленческий персонал.
29. Системный подход к экономическому анализу вознаграждения за управленческую работу.
30. Уровни нормативного регулирования учёта и анализа вознаграждений за управленческую работу.
31. Организационное обеспечение экономического анализа затрат за управленческую работу.
32. Учётные и внеучётные источники данных для исследования эффективности управленческой деятельности.
33. Основы факторного анализа вознаграждения персонала: причинно-следственная связь и методы анализа.
34. Анализ абсолютных и относительных отклонений (экономии/перерасхода) заработной платы работников управленческого труда.
35. Учет фактора инфляции при оценке эффективности вознаграждений за управленческую работу.
36. Роль стимулирующих выплат и льгот в реализации социальной политики организации.
37. Анализ обоснованности управленческих решений по использованию стимулирующих выплат.
38. Делегирование полномочий, понятия, виды полномочий.
39. Оценка эффективности организации управленческой деятельности.
40. Система методов оценки управленческой деятельности организации.

Критерии и шкала оценивания к промежуточной аттестации

«ЭКЗАМЕН»

Национальная шкала	Характеристика знания предмета и ответов
отлично (5)	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.
хорошо (4)	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.
удовлетворительно (3)	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.
не удовлетворительно (2)	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

5. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости рабочая программа учебной дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК). В случае необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося), а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;

- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;

- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников, например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально;

- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной (модулем), за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;

- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с

докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;

- применение электронного обучения, дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;

- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:

- продолжительность сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, – не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, – не более чем на 20 минут;

- продолжительность выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 минут.

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)

--	--	--	--

