

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кузбасский государственный технический университет  
имени Т. Ф. Горбачева»

Кафедра производственного менеджмента

Составитель  
Е. Е. Кульпина

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **Методические материалы**

Рекомендовано цикловой методической комиссией  
общепрофессиональных дисциплин  
в качестве электронного издания  
для использования в образовательном процессе

Кемерово 2019

Рецензент(ы) Муромцева А. И. – кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного менеджмента ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

Малюгин А. Н. – кандидат экономических наук, доцент кафедры производственного менеджмента ФГБОУ ВО «Кузбасский государственный технический университет имени Т. Ф. Горбачева»

**Менеджмент** [Электронный ресурс]: методические материалы для обучающихся специальности СПО 27.02.07 Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям) очной формы обучения / сост. Е. Е. Кульпина; КузГТУ. – Электрон. издан. – Кемерово, 2019.

Приведен теоретический и практический материал, необходимый для успешного изучения дисциплины.

Назначение издания – помощь обучающимся в получении знаний в области менеджмента при управлении качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям).

© КузГТУ, 2019

© Кульпина Е. Е.,  
составление, 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	4
1.1. Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом	4
1.2. Содержание тем лекционных занятий и самостоятельной работы	5
1.3. Содержание практических занятий	6
1.4. Содержание самостоятельной работы	22
2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ТЕКУЩЕМ КОНТРОЛЕ	23
3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	23

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Учебная дисциплина «Менеджмент» является обязательной частью общепрофессионального цикла основной образовательной программы в соответствии с ФГОС специальности 27.02.07 Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям).

Учебная дисциплина «Менеджмент» обеспечивает формирование профессиональных и общих компетенций по всем видам деятельности ФГОС специальности 27.02.07 «Управление качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям)». Особое значение дисциплина имеет при формировании и развитии компетенций: ОК 01, ОК 02, ОК 04, ОК 11, ПК 1.1, ПК 1.2.

Целью освоения дисциплины «Менеджмент» является формирование у студентов базовых знаний для освоения специальных дисциплин, умений и навыков создания организации, построения организационной структуры управления, выбора стратегий на основе анализа внешней и внутренней среды организации, принятия управленческих решений на основе ситуационных задач, оценки профессиональных качеств менеджера, подготовки публичных выступлений на собраниях, совещаниях, принятия управленческих решений в области профессионального менеджмента, оценки эффективности управления. Задачи курса:

- сформировать у обучающихся систематизированное понятие о сущности, роли, основных элементах менеджмента;
- дать наглядное представление о формах организации и управлении деятельности предприятия (организации) на примерах мирового и отечественного опыта;
- раскрыть содержание механизма управления организационными процессами;
- создать основу для самостоятельного изучения и владения механизмами управления инновационными процессами при управлении качеством продукции, процессов и услуг (по отраслям).

## **1. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **1.1. Содержание дисциплины в соответствии с учебным планом**

В соответствии с учебным планом изучение дисциплины «Менеджмент» предусматривает проведение лекционных, практических занятий, самостоятельной работы обучающихся очной формы обучения.

**Проработка лекционного материала и самостоятельная работа будет заключаться в углубленном изучении следующих вопросов по темам дисциплины.**

## **1.2. Содержание тем лекционных занятий**

### **Раздел 1. Введение в управление**

В данном разделе рассматриваются теоретические основы менеджмента.

#### **Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента**

Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. Практические предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства. Менеджмент как наука и искусство. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система.

#### **Тема 1.2. Управленческий труд и менеджеры**

Сущность и соотношение понятий «Менеджер», «Бизнесмен», «Предприниматель». Содержание и специфика труда менеджера. Управленческие роли менеджера. Параметры и особенности управленческого труда. Виды разделения управленческого труда.

### **Раздел 2. Основы управления организации**

В данном разделе рассматриваются теоретические основы управления организации и ее взаимодействия с внешней и внутренней средой.

#### **Тема 2.1. Организация как объект управления**

Понятие организации. Признаки организации. Характеристики организации. Законы организации. Классификация организаций.

#### **Тема 2.2. Внешняя и внутренняя среда организации**

Факторы внешней среды организации и их воздействие на организацию. Характеристики внешней среды. Внутренняя среда организации. Основные внутренние переменные. Цели организации, структура, задачи, технология, люди.

### **Раздел 3. Функции менеджмента**

В данном разделе рассматриваются цели и основные функции менеджмента, направленные на достижение поставленных целей предприятия.

#### **Тема 3.1. Цикл менеджмента**

Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) – основа управленческой деятельности. Основные составляющие цикла менеджмента. Планирование как одна из функций менеджмента. Виды планов. Этапы планирования. Стратегическое планирование. Тактическое планирование. Практические аспекты и методы планирования (планирование предпринимательской деятельности).

### **Тема 3.2. Система методов менеджмента**

Методы менеджмента, их понятие и содержание. Классификация методов менеджмента. Общенаучные методы: исторический подход, моделирование, экспериментирование, экономико-математические методы и другие. Формирование фондов методов менеджмента.

### **Тема 3.3. Мотивация и потребности**

Общая характеристика мотивации. Потребности человека и мотивация. Мотивационный процесс. Использование мотивации в практике менеджмента.

## **Раздел 4. Организационные процессы**

В данном разделе рассматриваются цели и основные функции организационных процессов на предприятии, а так же этапы формирования и координация работы его подразделений.

### **Тема 4.1. Коммуникации в менеджменте**

Процесс коммуникаций и эффективность менеджмента. Виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникаций. Межличностные барьеры в процессе коммуникаций и пути их преодоления. Совершенствование коммуникаций в организации. Деловое общение. Правила ведения бесед, совещаний. Планирование проведения данных мероприятий. Факторы повышения эффективности делового общения.

## **1.3. Содержание практических занятий**

При подготовке к практическим занятиям обучающиеся самостоятельно изучают основную и дополнительную литературу, предложенным преподавателем.

На практических занятиях преподаватель осуществляет контроль подготовки качества знаний обучающегося, используя опрос, обсуждение вопросов по темам изучаемой дисциплины, предоставление конспектов по темам для самостоятельного изучения.

Темы для самостоятельного изучения представлены в параграфе 1.2. По результатам изучения тем текущий контроль осуществляется посредством проведения опроса, в ходе которых обучающиеся письменно отвечают на поставленные вопросы. Примерный перечень вопросов представлен в содержании практических занятий.

### ***Практическое занятие № 1***

#### **Особенности управления в России и за рубежом**

**Цель занятия:** систематизировать знания в области изучения систем управления. Цели, задачи и содержание систем управления в различных странах мира.

## Кейс 1 Ситуация «Концепция управления персоналом»

### Описание ситуации

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации приведена в табл. 1.

Таблица 1

### ЯПОНСКИЙ И АМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
Основа организации	Гармония	Эффективность
Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

### Постановка задачи

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в табл. 1. Приведите примеры российского подхода к управлению персоналом.

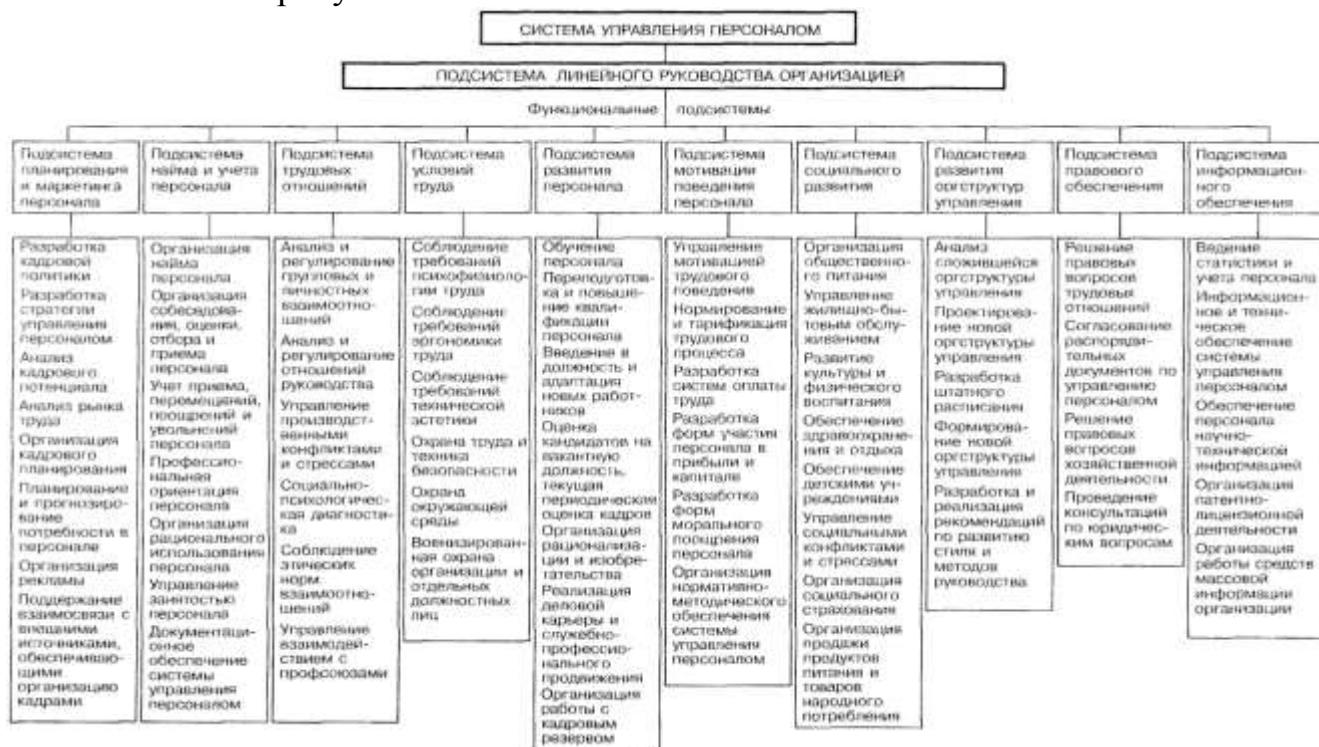
### Практическое занятие № 2

#### Характеристики организации

Разрабатывается организационный проект системы управления крупной организацией в условиях реструктуризации. Предполагается существенно перестроить и систему управления персоналом организации.

**Постановка задачи:** постройте схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что крупная организация имеет весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом. Следует также учесть, что функции отдельных подсистем (рисунок) могут выполнять несколько функциональных подразделений. Подумайте и о том, какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы на уровне производственных единиц (специализированных производств, корпусов, цехов, участков), входящих в

состав крупного предприятия. При выполнении задания необходимо воспользоваться рисунком.



Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации и их основные функции

### Практическое занятие № 3

#### Выполнение фрагмента SWOT-анализа

**Цель занятия:** систематизировать знания в области изучения SWOT-анализа, приобретение навыков решения практических задач в области стратегического управления организацией.

**Задание:** создать SWOT-анализ предприятия

Основное значение метода SWOT раскрывается на заключительном этапе, когда, рассмотрев все факторы внешней и внутренней среды, необходимо определить, как можно использовать результаты SWOT-анализа предприятия.

В части внешней среды следует определить:

1. Какие факторы препятствуют или представляют угрозу достижению целей предприятия.
2. Какие факторы способствуют или представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей.

После чего составить таблицу с указанием возможностей и угроз по каждому из перечисленных факторов. После таблицы необходимо привести анализ указанных возможностей и угроз применительно к анализируемому предприятию. Без этого метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. После чего следует переходить сильным и слабым сторонам предприятия.

Рассмотрев внутренние сильные и слабые стороны организации по вышеперечисленным критериям, необходимо:



- составить таблицу SWOT-анализа предприятия по всем основным внутренним сферам организации: кадрам, производства, торговли, маркетингу, финансам;
- для каждой сферы указать сильные и слабые стороны;
- каждую сферу оценить по ряду показателей (факторов), привести данные оценки в виде анализа после таблицы;
- кратко описать все приведенные факторы, обосновать их силу или слабость для выбранной организации;

После этого нужно составить матрицу SWOT-анализа предприятия, которая объединяет сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

В соответствующих полях матрицы SWOT-анализа предприятия указываются действия по каждому из 4 пунктов. После матрицы следует привести основные выводы по проделанной работе. Опять же без проведенной оценки матрицы метод SWOT-анализа предприятия будет неполным. Оценка может быть приведена перед матрицей, либо сразу после нее.

Таким образом, на основании проведенного SWOT-анализа предприятия определяются направления или конкретные действия предприятия с учетом выявленных факторов внешней среды и выявленных сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия. Таким образом, в результате использования метода SWOT-анализа предприятия предлагаются конкретные предложения эффективного использования факторов внешней среды с учетом сильных и слабых сторон предприятия.

Также на основе SWOT-анализа предприятия можно определить приоритетное направление развития предприятия в целом или его отдельных подразделений, отделов или продуктовых линеек. Залогом успеха является в этом плане тщательно проведенная оценка выявленных факторов.

#### **Последовательность выполнения SWOT-анализа предприятия (проекта)**

1. Заполняем таблицу, в которой фиксируем сильные и слабые стороны. Для удобства в первом столбце обозначаем параметр, по которому характеризуем предприятие, во втором пишем сильные стороны по данному параметру, в третьем – слабые стороны. Параметры определяете на свое усмотрение.

Таблица «Метод SWOT-анализ. Оценка сильных и слабых сторон»

Параметр	Сильная сторона	Слабая сторона
Организация		
Производство		
Сильные и слабые стороны		
Технологии		
Финансы		
Маркетинг		
Персонал		
Безопасность		
Инновационно-технологическое обеспечение		

2. Отдельно заполняем таблицу угроз и возможностей по тому же принципу.

Таблица «Метод SWOT-анализ. Определение возможностей и угроз»

Параметр	Угроза	Возможность
Стратегия		
Конкуренция		
Маркетинг		
Финансы		
Технологии		
Натурно-технологические факторы		
Социально-демографические факторы		
Социально-культурные факторы		
Природно-экономические факторы		

3. Далее выделяем в каждом столбике SWOT наиболее важные факторы. Вы должны проанализировать все выписанные факторы и оставить не более 10 в каждом столбике:

- 10 сильных сторон;
- 10 слабых сторон;
- 10 угроз;
- 10 возможностей.

4. Составляем четыре перекрестные таблицы SWOT в формате Excel.

1. Как с помощью сильных сторон мы можем воспользоваться возможностями? По вертикали пишем выделенные сильные стороны. По горизонтали –

возможности. На пересечении сильной стороны и возможности отвечаем на вопрос.

2. Как сильные стороны помогают нам нейтрализовать угрозы? По вертикали – сильные стороны, по горизонтали – угрозы. На пересечении параметров – ответ на вопрос.

3. Какие слабые стороны мешают нам воспользоваться возможностями?  
По вертикали – слабые стороны, по горизонтали – возможности.

4. Как слабые стороны усугубляют наши угрозы, каковы наши риски? По вертикали – слабые стороны, по горизонтали – угрозы.

Потом снова внимательно перечитываем полученные ответы, делим их на группы – выделяем каждую группу отдельным цветом. Зачем выделяем цветами? Чтобы было легче работать над проектом на других этапах бизнес-плана.

Например, когда будете формировать финансовый план, вернетесь к анализу и прочитаете все факторы, которые имеют отношение к финансовому аспекту.

Таблица «Перекрестный SWOT-анализ фирмы (проекта)»

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV	AW	AX	AY	AZ	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP	BQ	BR	BS	BT	BU	BV	BW	BX	BY	BZ	CA	CB	CC	CD	CE	CF	CG	CH	CI	CJ	CK	CL	CM	CN	CO	CP	CQ	CR	CS	CT	CU	CV	CW	CX	CY	CZ	DA	DB	DC	DD	DE	DF	DG	DH	DI	DJ	DK	DL	DM	DN	DO	DP	DQ	DR	DS	DT	DU	DV	DW	DX	DY	DZ	EA	EB	EC	ED	EE	EF	EG	EH	EI	EJ	EK	EL	EM	EN	EO	EP	EQ	ER	ES	ET	EU	EV	EW	EX	EY	EZ	FA	FB	FC	FD	FE	FF	FG	FH	FI	FJ	FK	FL	FM	FN	FO	FP	FQ	FR	FS	FT	FU	FV	FW	FX	FY	FZ	GA	GB	GC	GD	GE	GF	GG	GH	GI	GJ	GK	GL	GM	GN	GO	GP	GQ	GR	GS	GT	GU	GV	GW	GX	GY	GZ	HA	HB	HC	HD	HE	HF	HG	HH	HI	HJ	HK	HL	HM	HN	HO	HP	HQ	HR	HS	HT	HU	HV	HW	HX	HY	HZ	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	IL	IM	IN	IO	IP	IQ	IR	IS	IT	IU	IV	IW	IX	IY	IZ	JA	JB	JC	JD	JE	JF	JG	JH	JI	IJ	JK	KL	KM	KN	KO	KP	KQ	KR	KS	KT	KU	KV	KW	KX	KY	KZ	LA	LB	LC	LD	LE	LF	LG	LH	LI	LJ	LK	LL	LM	LN	LO	LP	LQ	LR	LS	LT	LU	LV	LW	LX	LY	LZ	MA	MB	MC	MD	ME	MF	MG	MH	MI	MJ	MK	ML	MM	MN	MO	MP	MQ	MR	MS	MT	MU	MV	MW	MX	MY	MZ	NA	NB	NC	ND	NE	NF	NG	NH	NI	NJ	NK	NL	NM	NN	NO	NP	NQ	NR	NS	NT	NU	NV	NW	NX	NY	NZ	OA	OB	OC	OD	OE	OF	OG	OH	OI	OJ	OK	OL	OM	ON	OO	OP	OQ	OR	OS	OT	OU	OV	OW	OX	OY	OZ	PA	PB	PC	PD	PE	PF	PG	PH	PI	PJ	PK	PL	PM	PN	PO	PP	PQ	PR	PS	PT	PU	PV	PW	PX	PY	PZ	QA	QB	QC	QD	QE	QF	QG	QH	QI	QJ	QK	QL	QM	QN	QO	QP	QQ	QR	QS	QT	QU	QV	QW	QX	QY	QZ	RA	RB	RC	RD	RE	RF	RG	RH	RI	RJ	RK	RL	RM	RN	RO	RP	RQ	RR	RS	RT	RU	RV	RW	RX	RY	RZ	SA	SB	SC	SD	SE	SF	SG	SH	SI	SJ	SK	SL	SM	SN	SO	SP	SQ	SR	SS	ST	SU	SV	SW	SX	SY	SZ	TA	TB	TC	TD	TE	TF	TG	TH	TI	TJ	TK	TL	TM	TN	TO	TP	TQ	TR	TS	TU	TV	TW	TX	TY	TZ	UA	UB	UC	UD	UE	UF	UG	UH	UI	UJ	UK	UL	UM	UN	UO	UP	UQ	UR	US	UT	UU	UV	UW	UX	UY	UZ	VA	VB	VC	VD	VE	VF	VG	VH	VI	VJ	VK	VL	VM	VN	VO	VP	VQ	VR	VS	VT	VU	VV	VW	VX	VY	VZ	WA	WB	WC	WD	WE	WF	WG	WH	WI	WJ	WK	WL	WM	WN	WO	WP	WQ	WR	WS	WT	WU	WV	WW	WX	WY	WZ	XA	XB	XC	XD	XE	XF	YG	YH	YI	YJ	YK	YL	YM	YN	YO	YP	YQ	YR	YS	YT	YU	YV	YW	YX	YY	YZ	ZA	ZB	ZC	ZD	ZE	ZF	ZG	ZH	ZI	ZJ	ZK	ZL	ZM	ZN	ZO	ZP	ZQ	ZR	ZS	ZT	ZU	ZV	ZW	ZX	ZY	ZZ
1	Как мы можем воспользоваться возможностями, с помощью сильных сторон																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
2	Сильные стороны	Наблюдения дел любимого товарища [10:25]	Спрос на наблюдения объекта предметов	2008 год получил всех																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					

## 5. Делаем общий вывод.

На последнем этапе составляется итоговый результат SWOT-анализа.

Каждый SWOT анализ в своем роде уникальный, но всегда есть некоторые общие моменты.

- Внутренние факторы. (То, что вы можете контролировать.)
- Сильные стороны.
- Сила бренда. (Люди узнают ваши продукты и бренд?)
- Уникальность продукта или технологии.
- Существующая клиентская база.
- Сильная команда продавцов.
- Слабые стороны.
- Слабое присутствие в интернете.

- Низкая чистая прибыль.
- Малое количество постоянных клиентов.
- Плохая структура менеджмента.
- Внешние факторы. (То, что вы не контролируете.)
- Возможности.
- Благоприятные экономические условия.
- Низкие налоги.
- Новые каналы поставок.
- Доступность новых технологий.
- Падение конкуренции.
- Угрозы.
- Изменения предпочтений клиентов.
- Старение базы клиентов.
- Экономические факторы.
- Растущая конкуренция.
- Изменения в государственной политике.

### **Практическое занятие № 4**

#### **Цикл менеджмента**

**Цель занятия:** научиться видеть особенности цикла менеджмента и его характеристики.

1. Предприятие ООО «Хозяйка» осуществляет пошив постельного белья и находится в одном из районов областного центра с численностью населения 216 тыс. чел. Предприятие работает два года, ежегодно реализуя в среднем 10–15 тыс. комплектов постельного белья. Аналогичную продукцию в указанном районе реализуют городская швейная фабрика (12 тыс. комплектов), а также иногородние швейные предприятия и оптовые поставщики (65 тыс. комплектов).

Реально сложились следующие ассортимент и структура спроса на продукцию ООО «Хозяйка».

#### Структура реализации продукции

Продукция	Удельный вес в объеме, %	Цена единицы, руб.
1,5-спальные комплекты постельного белья	60	715
2-спальные комплекты постельного белья	16	860
Пододеяльники	24	385
Простыни	24	204
Наволочки (2 шт. на комплект)	24	126

Определите:

- 1) потенциальный спрос в районе на постельное белье;
- 2) потенциальную емкость рынка постельного белья в районе;
- 3) реальную емкость рынка постельного белья.

Составьте план сбыта постельного белья ООО «Хозяйка» на год в натуральных единицах и денежном выражении.

2. Мебельное предприятие на производственной площади 700 м осуществляет производство книжных шкафов. Режим работы предприятия: прерывная рабочая неделя, одна смена, продолжительность смены 8 ч. Технологическая трудоемкость изготовления одного шкафа составляет 14,3 ч. Норма площади одного рабочего места – 20 м<sup>2</sup>. Планом производства предусмотрен выпуск в среднем 15 шкафов в смену.

Определите:

- 1) годовой плановый объем производства книжных шкафов;
- 2) производственную мощность мебельного предприятия по производству книжных шкафов;
- 3) возможность выполнения плана производства книжных шкафов.

### ***Практическое занятие № 5***

#### **Составление тактического плана управления подразделением**

#### **Кейс 1 Ситуация «Характеристика концепции управления персоналом»**

##### **Описание ситуации и постановка задачи**

Персонал организации, специализирующейся на производстве и ремонте оборудования для швейной промышленности, насчитывает 350 человек. На рынке предприятие действует около десяти лет. Возраст сотрудников – 30–45 лет. Сотрудники – в основном мужчины.

Вопросами управления персоналом занимается отдел кадров, состоящий из начальника и менеджера по персоналу. Отдел кадров выполняет преимущественно функции найма и увольнения. Его сотрудники проводят первичные собеседования с претендентами на вакантные рабочие места, подготавливают решения о приеме на работу и увольнении работников организации. Большую часть рабочего времени сотрудники отдела заняты оформлением документов, связанных с подобными задачами, а также ведением личных дел работников, учетом и кадровой отчетностью, составлением справок.

Решения, касающиеся назначения руководящего состава и специалистов и определения уровня оплаты труда, принимаются директором, подчас без учета мнения руководителей подразделений и наиболее квалифицированных специалистов. В организации отсутствует планирование работы с персоналом. Высок уровень текучести. Нередки конфликты, в том числе межличностные, внутригрупповые и между подразделениями. Вместе с тем организация не испытывает дефицита кадров, возможно, благодаря достаточно высокой заработной плате и привлекательному социальному пакету. Практикуется наем персонала на временную работу под выполнение конкретных проектов. Работники, желающие повысить квалификацию, делают это за свой счет. Рабочий день практически не нормирован.

Следует дать характеристику концепции управления персоналом, реализуемой данной организацией, исходя из того, что концепция управления персоналом состоит из основных элементов, представленных в табл. 2.2.

### Методические указания

Задание выполняется в письменном виде в течение 30–40 мин. В процессе выполнения задания необходимо:

- 1) проанализировать ситуацию;
- 2) попытаться на основе анализа и путем логических умозаключений дополнить приведенные черты управления персоналом в данной организации другими возможными признаками, вытекающими из приведенных;
- 3) дать подробную характеристику концепции управления персоналом согласно перечню основных элементов концепции управления персоналом;
- 4) заполнить, пользуясь учебником и лекционным материалом по теме «Концепция управления персоналом», табл. 2;
- 5) дать общую характеристику концепции управления персоналом заданной организации с точки зрения ее соответствия *двум* концепциям управления персоналом – *современной*, присущей развитой социально ориентированной рыночной экономике, либо *традиционной концепции*, сформировавшейся в условиях административно-командной экономики. Это задание выполняется путем заполнения табл. 3 и последующего формулирования выводов, опирающихся на содержащиеся в ней данные.

Таблица 2

### СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ АДМИНИСТРАТИВНО-КОМАНДНОЙ И СОЦИАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННОЙ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКАХ

Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
1. Представление о роли персонала в достижении целей организации	Персонал – это рабочая сила, один из главных элементов производства, соединение которого со средствами и орудиями труда позволяет выпускать заданную продукцию в запланированном объеме. Расходы на персонал – один из главных источников сокращения затрат на производство	Персонал – это человеческий капитал и человеческие ресурсы развития организации. Это стратегический фактор ее успеха. Расходы на персонал приравниваются к долгосрочным инвестициям, которые в будущем дадут заметную прибыль
2. Представление об идеальном персонале организации в целом, т.е. о том, какими свойствами должен обладать персонал как	Персонал организации – это ее трудовой коллектив как основная производственная ячейка общества. Его цель – эффективный труд на благо всего общества – достигается путем выполнения государственного плана экономического и социального	Персонал организации – это автономная производственно-трудовая социальная общность со своей особой, корпоративной культурой, жестко конкурирующая с другими, аналогичными общностями на рыночном пространстве ради выживания и

<b>Основные элементы концепции управления персоналом</b>	<b>Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике</b>	<b>Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике</b>
совокупность работников организации	развития	собственного успеха
3. Представление об идеальном рядовом работнике (исполнителе, подчиненном), о том, какие свойства (качества) должен проявлять работник прежде всего	Высокая квалификация, дисциплинированность, исполнительность, добросовестное отношение к труду, высокая производительность труда, нетребовательность к условиям труда и быта, лояльность по отношению к руководству, идеологическая выдержанность, готовность к бескорыстному (неоплачиваемому) труду, самоотверженность в труде «на благо Родины»	Преданность организации, личные цели совпадают с ее целями, компетентность как совокупность разносторонних свойств, способствующих организации, профессиональному и карьерному росту, готовность и умение работать в команде ради целей организации, коммуникабельность, инициативность, стремление к творчеству
4. Представление об идеальном руководителе, т.е. каким должен быть «настоящий» руководитель	Требовательность, жесткость, высокие волевые качества. Умение организовать производство и заставить подчиненных работать в любых условиях Отеческая забота о подчиненных. Лояльность по отношению к вышестоящему руководству, ведомству. Служебный долг на первом месте. Забота об экономических интересах государства. Идеино-политическая лояльность	Профессионализм. Компетентность. Преданность руководству компании. Умение создать эффективную управленческую команду и добиваться стратегических целей, сформулированных руководством организации. Ситуативное отношение к персоналу в зависимости от стратегии организации
5. Представление о характере отношений между руководителем и подчиненным	Руководитель – требовательный наставник и воспитатель. Формальный лидер авторитарного типа. Решения принимает без учета мнения подчиненных. Основные функции – выдача задания, жесткий контроль и оценка качества его выполнения. Основные методы стимулирования – угроза наказания вплоть до увольнения и повышение оплаты труда	Руководитель – более опытный коллега, неформальный лидер социальной общности структурного подразделения организации. Решения принимает с учетом мнения подчиненных. Выполнения решения добивается путем позитивного стимулирования: поощрение за успехи и отказ от наказаний. Совместное обсуждение результатов работы и их оценка
6. Представление о характере отношений между сотрудниками структурных подразделений	Сотрудники структурных подразделений – члены соответствующих трудовых коллективов. Основа общения – выполнение производственного задания подразделения	Сотрудники подразделений – члены одной добровольно составленной команды. Основа общения – общие интересы, как производственные, так и не связанные напрямую с работой

<b>Основные элементы концепции управления персоналом</b>	<b>Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике</b>	<b>Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике</b>
организации и организации в целом		
7. Представление о характере связи между работником организации и организацией, т.е. чем должна являться организация для ее сотрудника	Организация – второй дом, вторая семья, источник всех материальных благ и место, где можно найти друзей, получить психологическую помощь и поддержку, раскрыть свои способности, в том числе не связанные с работой	Организация – место, где прежде всего зарабатываются деньги, делается карьера, приобретается профессиональный опыт. В организации приходится демонстрировать приверженность ценностям и нормам поведения, которые работник не приемлет
8. Представление о субъекте управления персоналом	Основной субъект управления персоналом – руководитель организации. Он определяет содержание и основные направления кадровой политики, контролирует ее выполнение, лично формирует персональный состав ведущих сотрудников. Вместе с тем кадровые решения и политика руководителя не выходят за рамки, устанавливаемые партийными органами и вышестоящим ведомством. Определенные функции, связанные с обеспечением и защитой социальных прав работников, главным образом рабочих, выполняют профсоюзы, контролирующие соблюдение трудового законодательства. Однако в главных вопросах роль профсоюза второстепенная	Субъект управления персоналом – кадровая служба и линейные руководители организации. Управление персоналом осуществляют профессионалы, лица, имеющие специальную подготовку в данной области. Основные решения в области управления персоналом подчиняются экономической целесообразности и регулируются трудовым законодательством. Роль профсоюзов значительная. Они реально отстаивают интересы наемных работников, добиваются соответствия оплаты труда размерам прожиточного минимума и потребительской корзины
9. Представление о целях управления персоналом	Цель управления персоналом – выполнение плана производства по установленным сверху показателям номенклатуры выпускаемой продукции и эффективности производства. Развитие трудового коллектива как первичной социальной ячейки общества	Цель управления персоналом – эффективное использование человеческих ресурсов организации для повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции
10. Представления о средствах достижения целей управления персоналом	Акцент на применении административных и социально-психологических методов стимулирования трудового энтузиазма	Комплексный характер применяемых средств с акцентом на экономические методы. Развитие профессионализма персонала путем совершенствования подготовки и



Основные элементы концепции управления персоналом	Содержание элементов концепции управления персоналом в административно-командной экономике	Содержание элементов концепции управления персоналом в социально ориентированной рыночной экономике
		использования социально-психологических методов
11. Представления о системе управления персоналом – о составных элементах системы, их функциях и связях между ними	Система управления персоналом в организационном плане децентрализована. Такие ведущие функции данной сферы управления, как подбор, наем, оценка персонала и оплата труда, реализуются разными субъектами, принадлежащими к различным подсистемам управления организацией	Централизованное управление персоналом обеспечивается организационно. Функциональные подразделения, образующие систему управления персоналом, выполняют весь комплекс задач, связанных в настоящее время с успешной реализацией данной функции
12. Роль и статус службы управления персоналом в организации	Служба управления персоналом выполняет роль вспомогательного подразделения. Ее статус невысок. Работа в этой службе не относится к числу престижных	Служба управления персоналом – одно из ведущих подразделений. Ее статус весьма высок. Работа в этой службе явно относится к числу престижных

Таблица 3

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АНАЛИЗИРУЕМОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЕЕ СООТВЕТСТВИЯ ДВУМ КОНЦЕПЦИЯМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание основных элементов концепции управления персоналом данной организации	Характеристика элементов концепции управления персоналом организации по критерию соответствия двум концепциям управления персоналом
1.....	
2.....	
11.....	
Общий вывод	

### Практическое занятие № 6

#### Сущность и характерные черты современного менеджмента

Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который

бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

Linux- это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает Linux , так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

#### **Постановка задачи:**

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

### ***Практическое занятие № 7***

#### **Решение ситуационных задач по оценке систем мотивации труда.**

##### **Описание ситуации и постановка задачи**

##### *Мотивирование работников мясокомбината*

Когда три года назад Павел Иванович Корнилов стал директором и совладельцем приватизированного предприятия «Кемеровский мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объем этих продаж рос на 15–20 % в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Корнилов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Корнилов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким, чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Корнилов совместно с другими высшими руководителями предприятия и представителями рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

П.И. Корнилов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

- люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве;
- люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их;
- сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения;
- любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания;
- любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы;

• результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

*Вопросы к конкретной ситуации*

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика П.И. Корнилова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Кемеровском мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Корнилов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

**ПРАКТИКУЮЩЕЕ УПРАЖНЕНИЕ *Основы мотивации***

*Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотивов для следующих лиц:*

***вас лично на работе (в учебной аудитории):***

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

***квалифицированного рабочего:***

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

***Служащего в конторе профессионала (врача, юриста, преподавателя):***

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

***неквалифицированного работника:***

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_

### **Практическое занятие № 8.**

#### **Анализ ситуации по теме «Коммуникации в менеджменте»**

##### **Описание ситуации**

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

##### **Постановка задачи**

Как вы ответите на звонок?

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе и сделайте все, что требуется».
2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

### **Практическое занятие № 9.**

#### **Составление плана деловой беседы с заказчиком**

1. **Напишите** «Правила поведения на совещании»: а) для руководителей; б) для участника делового совещания.

2. **Задание.** Существуют конкретные методы нейтрализации замечаний собеседника, которые существенно снижают их негативное воздействие. Раскройте их суть: ссылка на авторитеты; «сжатие» нескольких замечаний; одобрение + уничтожение; перефразирование; условное согласие; эластичная оборона; принятие замечания; сравнение; метод опроса; метод «да..., но...»; предупреждение; доказательство бессмысленности; отсрочка.

3. **Охарактеризуйте** следующие подходы к высказыванию замечания собеседнику: локализация, уважение, признание правоты, сдержанность в личных оценках, лаконичность ответов, контролирование реакций, недопущение превосходства.

4. **Задание.** Собеседование при приеме на работу сводится к восьми основным вопросам. Сформулируйте эти вопросы и обоснуйте их необходимость и логичность.

5. **Задание.** Почему необходимо провести собеседование при увольнении сотрудника? Какие условия необходимо соблюдать? Предложите план собеседования при увольнении с работы сотрудника.

6. **Предложите план** проведения проблемной или дисциплинарной беседы.

На данном занятии осуществляется подведение итогов за семестр.

## **1.4. Содержание самостоятельной работы**

*Цель самостоятельной работы студентов* – получить новые знания по дисциплине «Менеджмент».

*Задачи самостоятельной работы студента:*

1) изучение и систематизация теоретического материала по вопросу применения экономико-математических методов при обосновании управленческих решений при организации управленческой деятельности;

2) получение дополнительных знаний в области менеджмента в профессиональной деятельности;

3) освоение студентами правильного применения методического инструментария в области менеджмента в профессиональной деятельности

4) написание реферата на одну из тем: «Деловое общение»; «Правила ведения бесед, совещаний». Обобщение и систематизация по теме "Коммуникации в менеджменте"

5) Формами контроля самостоятельной работы студентов являются:

– текущий контроль – оценка уровня подготовки студента в процессе проведения преподавателем практических занятий путем опроса по лекционному материалу и дополнительной литературе; для выставления контрольных точек в рейтинговой системе студентов – контроль выполнения самостоятельной работы и опроса;

– промежуточный контроль – экзамен по дисциплине

## **2. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ТЕКУЩЕМ КОНТРОЛЕ**

### **СПЕЦИФИКАЦИЯ**

**1. Цель контролирующего мероприятия.** Оценка способности студента к самостоятельной работе с источниками данных по заданной теме, дополнительной литературой и конспектами лекций.

1.1. Оценочными средствами текущей аттестации по темам является опрос по вопросам

Вопросы к разделу 1:

1. Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий

2. Содержание и специфика труда менеджера

3. Цели, задачи и сущность управленческой деятельности.

4. Основные понятия менеджмент, управление, организация.

5. Роль менеджмента, его задачи и эффективность.

6. Зарубежные школы бизнеса и менеджмента.

7. История менеджмента.

Вопросы к разделу 2:

1. Характеристики организации.
2. Законы организации.
3. Классификация организаций.
4. Признаки организации
5. Факторы внешней среды организации и их воздействие на организацию

Вопросы к разделу 3:

1. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) – основа управленческой деятельности.
2. Планирование как одна из функций менеджмента.
3. Виды планов. Этапы планирования.
4. Стратегическое планирование.
5. Цикл менеджмента
6. Тактическое планирование

Вопросы к разделу 4:

1. Формирование фондов методов менеджмента.
2. Общая характеристика мотивации.
3. Потребности человека и мотивация.
4. Мотивационный процесс.
5. Использование мотивации в практике менеджмента.
6. Процесс коммуникаций и эффективность менеджмента.
7. Виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникаций.
8. Межличностные барьеры в процессе коммуникаций и пути их преодоления.
9. Виды коммуникаций
10. Факторы повышения эффективности делового общения

### **Система оценивания опроса**

Критерии оценивания:

90...100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;

80...89 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;

60...79 баллов – при правильном и неполном ответе на два вопроса или правильном и полном ответе только на один из вопросов;

0...59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы или при правильном и неполном ответе только на один из вопросов.

Количество баллов	0...59	60...79	80...89	90...100
Шкала оценивания	2	3	4	5

В процессе подготовки к опросу студент может использовать источники информации, рекомендуемые преподавателем, а также использовать самостоятельно подобранные источники.

1.2. Оценочными средствами текущей аттестации по темам является также решение кейсов и практических задач.

**Кейс:**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

**Постановка задачи**

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

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

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

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

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

**Практические задачи:**

1. В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала. В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность рабочих на предприятии в планируемом периоде.

2. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда – на 6%, среднюю заработную плату – на 4%. Рассчитайте плановый фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн. руб., а фонд заработной платы – 40 млн. руб.

**Критерии оценивания выполнения ситуационных задач:**

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся решил все рекомендованные задачи, правильно изложил все варианты их решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на нормы действующего законодательства.



Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся решил не менее 95% рекомендованных задач, правильно изложил все варианты решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на нормы действующего законодательства.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся решил не менее 50% рекомендованных задач, правильно изложил все варианты их решения, аргументировав их, с обязательной ссылкой на нормы действующего законодательства.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся выполнил менее 50% задания, и/или неверно указал варианты решения.

### **3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРИ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **СПЕЦИФИКАЦИЯ**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в соответствии с учебным планом в виде экзамену.

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: положительных оценок по опросам и решениям кейсов. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в форме, предложенной преподавателем.

Экзамен принимает лектор. Экзамен проводится в письменной форме по билетам. В процессе подготовки студента к ответу использование дополнительной методической литературы, мобильных устройств связи и других источников информации не допускается.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного рабочей программой дисциплины.

Оценивание обучающегося на экзамене по дисциплине

90...100 баллов – при правильном и полном ответе на два вопроса;

80...89 баллов – при правильном и полном ответе на один из вопросов и правильном, но не полном ответе на другой из вопросов;

60...79 баллов – при правильном и неполном ответе на два вопроса или правильном и полном ответе только на один из вопросов;

0...59 баллов – при отсутствии правильных ответов на вопросы или при правильном и неполном ответе только на один из вопросов.

Количество баллов	0...59	60...79	80...89	90...100
Шкала оценивания	2	3	4	5

Промежуточная аттестация по дисциплине согласно учебному плану осуществляется в форме экзамена. При проведении промежуточной аттестации обучающимся будет письменно задано два вопроса, на которые они должны дать ответы.

### **Вопросы к экзамену:**

1. Понятие менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий.
2. Практические предпосылки возникновения менеджмента, его роль в развитии современного производства.
3. Менеджмент как наука и искусство.
4. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система.
5. Сущность и соотношение понятий «Менеджер», «Бизнесмен», «Предприниматель».
6. Содержание и специфика труда менеджера.
7. Управленческие роли менеджера.
8. Параметры и особенности управленческого труда.
9. Виды разделения управленческого труда.
10. Понятие организации.
11. Признаки организации.
12. Характеристики организации.
13. Законы организации.
14. Классификация организаций.
15. Факторы внешней среды организации и их воздействие на организацию.
16. Характеристики внешней среды.
17. Внутренняя среда организации. Основные внутренние переменные.
18. Цели организации, структура, задачи, технология, люди.
19. Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) – основа управленческой деятельности.
20. Планирование как одна из функций менеджмента.
21. Виды планов. Этапы планирования.
22. Стратегическое планирование.
23. Тактическое планирование.
24. Практические аспекты и методы планирования (планирование предпринимательской деятельности).
25. Методы менеджмента, их понятие и содержание.
26. Классификация методов менеджмента.
27. Общенаучные методы: исторический подход, моделирование, экспериментирование, экономико-математические методы и другие.
28. Формирование фондов методов менеджмента.
29. Общая характеристика мотивации.
30. Потребности человека и мотивация.
31. Мотивационный процесс.
32. Использование мотивации в практике менеджмента.
33. Процесс коммуникаций и эффективность менеджмента.
34. Виды коммуникаций. Элементы и этапы коммуникаций.
35. Межличностные барьеры в процессе коммуникаций и пути их преодоления.
36. Совершенствование коммуникаций в организации.
37. Деловое общение. Правила ведения бесед, совещаний.

38. Планирование проведения данных мероприятий. Факторы повышения эффективности делового общения.

### Кейсы

Необходимо определить среднюю трудоемкость по смене, при следующих исходных данных

Показатели/вариант	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Выпуск изделий всего, шт.	250	300	267	243	248	317	305	260	276	674
В том числе изделие А, шт.	50	100	67	143	59	152	143	160	76	174
изделие Б, шт.	200	200	200	100	189	165	162	100	200	500
Трудоемкость изделия А, чел.-ч	1,5	1,6	1,9	1,17	1,8	1,6	1,2	0,9	1,8	1,9
Трудоемкость изделия Б, чел.-ч	0,5	0,8	0,9	1,2	0,7	1,54	1,08	1,3	1,1	0,5

Показатели/вариант	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Выпуск изделий всего, шт.	319	420	257	482	623	518	763	951	877	356
В том числе изделие А, шт.	79	120	100	182	123	318	263	418	277	56
изделие Б, шт.	240	300	157	300	500	200	500	533	600	300
Трудоемкость изделия А, чел.-ч	1,15	1,26	1,5	1,7	1,31	1,16	1,11	0,9	1,8	1,65
Трудоемкость изделия Б, чел.-ч	0,5	0,8	0,9	1,2	0,7	1,54	1,08	1,4	0,7	0,5

Показатели/вариант	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Выпуск изделий всего, шт.	439	342	418	487	514	398	479	620	540	700
В том числе изделие А, шт.	139	42	118	287	114	198	279	420	140	150
изделие Б, шт.	300	300	300	200	400	200	200	200	400	550
Трудоемкость изделия А, чел.-ч	1,5	1,6	1,9	1,17	1,8	1,6	1,2	0,9	1,8	1,9
Трудоемкость изделия Б, чел.-ч	0,5	0,8	0,9	1,2	0,7	1,54	1,08	1,3	1,1	0,5