

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

Факультет социальных наук

УТВЕРЖДЕНО
решением президиума Учёного совета
ННГУ
протокол № 4 от 14.12.2021 г.

Рабочая программа дисциплины
ОСНОВЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Уровень высшего образования
бакалавриат

Направление подготовки
38.04.03 Управление персоналом

Направленность образовательной программы
Управление и развитие персонала организации

Форма обучения
очная

Нижегород
2021

1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.О.12 «Основы теории управления» относится к обязательным дисциплинам основной образовательной программы «Управление и развитие персонала организации» 38.03.03 Управление персоналом.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (КОМПЕТЕНЦИЯМИ И ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ)

| Формируемые компетенции (код, содержание компетенции) | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции | | Наименование оценочного средства |
|--|--|--|--|
| | Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора) | Результаты обучения по дисциплине | |
| УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | ИУК-1.1. Определяет параметры поиска информации (описывает состав и структуру требуемых данных), эффективно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации | Знать: 1) сущность и значение теории управления; 2) принципы поиска и критического анализа и синтеза информации; Уметь: 1) применять принципы поиска и критического анализа и синтеза информации, описывать состав и структуру требуемых данных; 2) осуществлять сбор и систематизацию информации, применять системный подход для решения поставленных задач; Владеть: 1) способами анализа сбора, обработки и интерпретации данных; 2) способами аргументации результатов обработки информации в сфере персонала | Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа |
| | ИУК-1.2. Формулирует собственные суждения и оценки на основе аргументации и логики | Знать: 1) правила и принципы системного подхода к анализу собранной информации; 2) принципы формулировки собственных суждений на основе собранной информации; Уметь: 1) применять системный подход к анализу специфики собранной информации в сфере управления персоналом; Владеть: 1) способами убеждения в своей точке зрения на основе теоретических заключений по результатам анализа собранной информации | Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа |

| Формируемые компетенции (код, содержание компетенции) | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции | | Наименование оценочного средства |
|--|---|--|--|
| | Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора) | Результаты обучения по дисциплине | |
| | ИУК-1.3. Отличает факты от мнений, интерпретаций и оценок в рассуждениях других участников процесса обмена информацией | Знать: 1) методы научного анализа проблем управления; 2) принципы построения логических цепочек рассуждений по поводу проблем теории и практики управления; Уметь: 1) применять современные методы обоснования интерпретаций и оценок собранной информации; Владеть: 1) способами анализа фактов и мнений, интерпретаций и оценок в рассуждениях других участников в процессе обмена информацией | Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа |
| | ИУК-1.4. Осуществляет процесс обмена информацией на основе безоценочных высказываний в отношении иной точки зрения | Знать: 1) методы организации мозговых штурмов; 2) принципы организации процедур обсуждения; Уметь: 1) применять современные методы обмена информацией на основе безоценочных высказываний в отношении иной точки зрения; Владеть: 1) способами формирования безоценочных утверждений в отношении иной точки зрения участников мозгового штурма | |
| ОПК-1. Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач | ИОПК-1.1. Понимает и критически анализирует теории, концепции и идеи экономических, управленческих, социологических и психологических наук, использует знания о них при решении задач в сфере управления персоналом | Знать: 1) научную методологию теории и практики управления и управления персоналом; 2) проблемы современных экономических, управленческих, социологических и психологических наук Уметь: 1) критически анализировать теории, концепции и идеи, опираясь на научные основания; 2) использовать знания теорий, концепций при решении задач в сфере управления персоналом в организации; Владеть: способами убеждения в дискуссиях по поводу управления персоналом в организации с использованием научных методов и подходов; | Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа |
| | ИОПК-1.2. Использует знания о современных научных теориях | Знать: 1) технологии и методы анализа проблемам управления персоналом; | Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная |

| Формируемые компетенции (код, содержание компетенции) | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции | | Наименование оценочного средства |
|---|--|--|--|
| | Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора) | Результаты обучения по дисциплине | |
| | управления для аргументации использования определенных методов и технологий управления персоналом. | 2) современные методы и технологии управления персоналом; Уметь: 1) проводить анализ теоретических и практических проблем управления персоналом; 2) соблюдать деловую этику при дискуссиях по проблемам управления персоналом; Владеть: методами оценки целесообразности проведения исследований и презентаций по проблемам управления персоналом | работа |
| | ИОПК-1.3. Ориентируется в трудовом законодательстве Российской Федерации, осознает значимость применения правовых норм в работе с персоналом. | Знать: 1) современное трудовое законодательство Российской Федерации; 2) значимость применения правовых норм в работе с персоналом; Уметь: 1) разрабатывать предложения по решению проблем управления персоналом на базе современного трудового законодательства Российской Федерации; Владеть: 1) применять нормы современного трудового законодательства Российской Федерации для управления персоналом | Вопросы к экзамену, тест, самостоятельная работа |

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Трудоемкость дисциплины

| | Очная форма обучения |
|--|----------------------|
| Общая трудоёмкость | 5 ЗЕТ |
| Часов по учебному плану | 180 |
| в том числе | |
| аудиторные занятия (контактная работа): | 48 |
| - занятия лекционного типа | 16 |
| - занятия семинарского типа (практические занятия) | 32 |
| самостоятельная работа | 94 |
| КСРИФ | 38 |
| Промежуточная аттестация | экзамен |

3.2. Содержание дисциплины

Очная форма обучения

| Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины | Всего часов | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них | | | Самостоятельная работа обучающегося, часы |
|--|-------------|--|---------------------------|-------|---|
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Всего | |
| Тема 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ <ul style="list-style-type: none"> История возникновения теории управления. Менеджмент как область деятельности и знания. Базисные и производные понятия менеджмента. Внутренняя и внешняя среда управления, характер их изменений. Взаимозависимость целей, задач, структуры, собственности, технологий и персонала. Координация и субординация. Внешняя среда управления. Условия определенности, риска и неопределенности. | 16 | 2 | 4 | 6 | 10 |
| Тема 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ СОВРЕМЕННОГО УПРАВЛЯЮЩЕГО <ul style="list-style-type: none"> Стили руководства. Авторитарность и демократизм в управлении. Типы современного менеджера: мастера, борцы с джунглями, люди компании, игроки. Рабочий день менеджера. Г. Минцберг о повседневных делах управляющего. "Эффективный управляющий" П. Друкера. | 16 | 2 | 4 | 6 | 10 |
| Тема 3. ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ. ОТ ПРИНЦИПОВ НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ Г. ФОРДА И А. ФАЙОЛЯ ДО СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА И ТЕОРИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ЭНТРОПИИ | 16 | 2 | 4 | 6 | 10 |

| Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины | Всего часов | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них | | | Самостоятельная работа обучающегося, часы |
|---|-------------|--|---------------------------|-------|---|
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Всего | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Менеджерская революция в США. Возникновение менеджмента как самостоятельной профессии. • Принципы научного управления Ф. Тэйлора, Ф. Гилбрета, Эмерсона. • Технология как фактор управления. • Школа административного управления. А. Файоль, М. Вебер. • Школа человеческих отношений. Э. Мэйо. Хотторнский эксперимент. • Общая теория систем и управление (Л. фон Берталанфи). Эквивифинальность, гомеостазис и минимум энтропии. • Математические модели и управление. • Ситуационные теории менеджмента. • Органические системы управления. • Организационная культура и корпоративный дух. • Новейшие школы в управлении. | | | | | |
| <p>Тема 4. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ (SWOT – АНАЛИЗ, 7 "S" КОНЦЕПЦИЯ, МАТРИЦЫ БКГ, СТРИКЛАНДА).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Система MOST (миссия, цели, стратегия, тактика). • Основные компоненты стратегии. Стратегия в условиях определенности и турбулентной внешней среды. • Понятие СБЕ. "Стратегические окна". Инструменты стратегического анализа. • Применение матриц, моделей, управленческих решеток: SWOT – анализ (сила, слабости, возможности и угрозы). • Конкурентный анализ. Модель Готеллинга. • Ориентация на потребителя. | 16 | 2 | 4 | 6 | 10 |

| Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины | Всего часов | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них | | | Самостоятельная работа обучающегося, часы |
|--|-------------|--|---------------------------|-------|---|
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Всего | |
| Тема 5. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ <ul style="list-style-type: none"> История системного подхода. Л. Берталанди (открытые системы). Р. Джерард (структура, функции, эволюция). К. Болдуинг и его критика концепций экономического человека. Математическая интерпретация системного анализа (А. Раппопорт). Цели-задания, цели-ориентации и цели-системы. 5 сил М. Портера. Модель стэйкхолдеров. Сильно неравновесные системы социума. Гибкий социум Этциони. Теория диссипативных структур. | 16 | 2 | 4 | 6 | 10 |
| Тема 6. Стратегии конкуренции Тема 6. ВИРТУАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И СЕТЕВОЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ <ul style="list-style-type: none"> Характеристика информационного общества. "Сдвиг власти" (А. Тоффлер). Глобальные сети. Интернет. Бифуркация социального пространства. Возникновение виртуальных корпораций (Г. Стоунхауз). Культурная конфликтология (С. Хантингтон). Сетевой подход в управлении. | 16 | 2 | 4 | 6 | 10 |
| Тема 7. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЫНОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ <ul style="list-style-type: none"> Продажа миссии (Маркидес). Цели и задачи управления. | 26 | 2 | 4 | 6 | 20 |

| Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины | Всего часов | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них | | | Самостоятельная работа обучающегося, часы |
|--|-------------|--|---------------------------|-----------|---|
| | | Занятия лекционного типа | Занятия семинарского типа | Всего | |
| <ul style="list-style-type: none"> Многоцелевые и моноцелевые организации. Взаимосвязь целей, стратегии и структуры. Характеристика системы целей. Управление по целям. Эталонные стратегии организации (Ф. Котлер). Концентрация и диверсификация. Стратегическое планирование и стратегическое рыночное планирование. | | | | | |
| Тема 8. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ <ul style="list-style-type: none"> Разделение, кооперация и специализация функций организации. Организационный дизайн и его виды. Механические системы управления. Органические системы управления. Выбор организационно-правовых форм. Проективная, матричная и сетевая организации. | 8 | 2 | 2 | 4 | 14 |
| ИТОГО | 142 | 16 | 32 | 48 | 94 |

Занятия семинарского типа (практические занятия) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает:

- обсуждение практических вопросов на занятии,
- выполнение самостоятельной работы с анализом конкретной ситуации (кейса) с решением прикладной задачи.

На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 32 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем образовательной программы: экспертно-диагностических и научно-исследовательских;
- компетенций УК-1, ОПК-1 (п.2 данной РПД).

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Виды самостоятельной работы студентов:

1. повторение пройденного учебного материала, чтение рекомендованной литературы;
2. подготовку к практическим занятиям;
3. выполнение общих и индивидуальных домашних заданий;
4. работу с электронными источниками;
5. подготовка реферата по дисциплине;
6. подготовка к сдаче экзамена.

На всех этапах выполнения работы преподаватель оказывает консультативную помощь и методическое обеспечение.

По дисциплине также предусмотрено выполнение самостоятельной работы в виде анализа конкретных ситуаций и решения проблемы, описанной в кейсе.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Темы рефератов

1. Соотношение понятий менеджмент и управление
2. Профессия – менеджер
3. Значение науки управления для профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров руководителей
4. Становление и развитие менеджмента в США
5. Особенности и основные черты японского менеджмента
6. Особенности управления экономикой в Западной Европе
7. Классификация структур управления по наличию и преобладанию связей: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональные и целевые структуры
8. Тенденции структурных изменений
9. Организация эффективного контроля
10. Условия и факторы качества управленческих решений
11. Методы прогнозирования управленческих решений
12. Особенности межличностных коммуникаций
13. Трудности в осуществлении межличностных коммуникаций
14. Сущность коммуникационной политики предприятия и основные принципы ее осуществления
15. Факторы эффективной деятельности групп
16. Подходы к изучению и улучшению стиля руководства
17. Харизма руководителя
18. Факторы роста эффективности управления в современных условиях

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания сформированности компетенций

| Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций) | Шкала оценивания сформированности компетенций | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|--|
| | плохо | неудовлетворительно | удовлетворительно | хорошо | очень хорошо | отлично | превосходно |
| | не зачтено | | зачтено | | | | |
| <u>Знания</u> | Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа | Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. | Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. | Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки. |
| <u>Умения</u> | Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа | При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. | Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. | Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов |
| <u>Навыки</u> | Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа | При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. | Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами | Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами | Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов. | Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов. | Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач |

Шкала оценки на промежуточной аттестации

| Оценка | | Уровень подготовки |
|---------|-------------|---|
| зачтено | превосходно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой |

| | | |
|-------------------|----------------------------|--|
| | отлично | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично» |
| | очень хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо» |
| | хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо» |
| | удовлетворительно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно» |
| не зачтено | неудовлетворительно | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо» |
| | плохо | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо» |

5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения

5.2.1 Контрольные вопросы к экзамену

1. Сущность управления организацией
2. Необходимость управленческой деятельности
3. Значение менеджмента как вида деятельности в современных условиях
4. Методология и методы науки управления
5. Подходы к науке управления организацией
6. Современная парадигма управления и принципы менеджмента
7. Периодизация развития управленческой мысли: донаучный и научный периоды
8. Развитие науки управления в составе экономической теории (политэкономии)
9. Возникновение и основные положения научного менеджмента. Ф.У. Тейлор и его последователи
10. Формирование классического направления в менеджменте. А.Файоль.
11. Использование психологии в управлении. Школы человеческих отношений и поведенческих наук. Э.Мэйо.
12. Становление и развитие количественной школы.
13. Развитие науки управления в России
14. Переход к рыночному регулированию экономики и современная система взглядов на менеджмент в России
15. Понятие организации и ее общие характеристики
16. Классификации организаций.
17. Современные формы и модели организаций
18. Организационная культура
19. Понятие внутренней среды и классификация ее факторов
20. Подходы к выделению параметров внутренней среды организаций
21. Цели организации
22. Понятие внешней среды и классификация ее факторов
23. Характеристики состояния внешней среды
24. Оценка нестабильности внешней среды и обоснование необходимости и вида стратегического управления организацией

25. Организационная структура
26. Производственная структура
27. Структура управления организацией
28. Подходы к классификации организационных структур
29. Принципы построения организационных структур
30. Порядок построения и реорганизации структур
31. Эффективность реорганизационных изменений
32. Понятие функции управления и значение выделения функций для теории и практики управления
33. Общие функции управления
34. Конкретные функции управления
35. Планирование как функция управления
36. Понятие и виды планирования
37. Этапы функции планирования
38. Принципы осуществления функции планирования
39. Стратегическое планирование
40. Планирование реализации стратегии
41. Организация как функция управления
42. Этапы функции организации
43. Принципы осуществления функции организации
44. Делегирование полномочий как важная составная часть функции организации
45. Функция мотивации
46. Понятие мотивации и взаимосвязь с понятием стимулирования
47. Теории мотивации
48. Принципы мотивации
49. Понятие и состав функции контроля
50. Виды контроля
51. Этапы функции контроля
52. Понятие управленческого решения и его особенности
53. Классификация управленческих решений
54. Значение управленческих решений и требования к ним
55. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения
56. Принципы разработки управленческого решения
57. Организация и контроль исполнения управленческого решения
58. Классификация методов принятия управленческих решений
59. Основные методы анализа альтернатив
60. Методы обоснования экономической эффективности управленческого решения
61. Понятие коммуникаций
62. Классификация коммуникаций по различным признакам
63. Направления коммуникаций
64. Модели коммуникаций
65. Пути совершенствования межличностных коммуникаций
66. Значение организационных коммуникаций для успешного функционирования организации
67. Трудности в осуществлении организационных коммуникаций
68. Пути совершенствования организационных коммуникаций
69. Основное содержание коммуникационной политики
70. Группа, ее виды и основные характеристики. Формальные и неформальные группы в организациях.
71. Взаимовлияние личности и группы
72. Межгрупповое взаимодействие
73. Понятия лидерства и руководства

74. Теории лидерства
75. Понятие и классификация стиля руководства и управления
76. Особенности партисипативного стиля
77. Оценка эффективности управленческих воздействий
78. Понятие власти и влияния. Баланс власти
79. Формы власти и влияния
80. Понятие эффективности, результативности, производительности в менеджменте
81. Показатели эффективности управления

5.2.2. Типовые тестовые задания
для оценки сформированности компетенции УК-1.

а) Вопросы для оценки знаний

Инструкция: Выберите один вариант ответа.

1. Субъект управления в менеджменте – это:
1) подразделение;
2) товары и услуги;
3) администрация предприятия.
2. Объект управления в менеджменте – это:
1) исследовательская деятельность;
2) процесс принятия управленческих решений;
3) руководитель коллектива.
3. Миссия предприятия включает в себя:
1) территорию его размещения;
2) численность работающих;
3) предназначение деятельности на рынке.
4. К числу основных целей менеджмента можно отнести:
1) оптимизация запасов;
2) получение фирмой максимальной прибыли;
3) активизация рекламной деятельности.
5. К основным функциям менеджмента относится:
1) организация бизнес-процессов;
2) разделение труда;
3) управление карьерой.

б) Задания для оценки умений

Ситуация Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе – трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров, нагрузка на Виктора

все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Совершенно не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. В то же время он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше него и их не интересует успех дела.

Через два года Виктор окончательно вымотался и решил взять месячный отпуск. Когда он вернулся, то обнаружил, что все идет как надо. Его сотрудники смогли спланировать большее число проектов, лучше организовать работу. Стало совершенно очевидно, что Виктор использовал неэффективный стиль руководства.

Теперь он стал больше доверять своим сотрудникам и отказался от решения задач, с которыми могли справиться подчиненные. Он научился отказывать клиентам, требующим его участия в решении всех их проблем. У него освободилось много личного времени для работы над важными проектами. Он стал задумываться над перспективами развития своей компании и методами достижения поставленной цели.

Вопросы для анализа ситуации

1. Почему трудолюбие и усердие в работе Виктора-руководителя не привело к ожидаемым результатам?
2. Как изменилось поведение Виктора при изменении характера его работы? Дайте оценку его действиям.
3. К каким последствиям привел избранный Виктором стиль руководства?
4. Какие уроки может извлечь менеджер из личного опыта Виктора? Проанализируйте их.

в) Задания для оценки владения

Кейс HR против брака

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена, а потом и в новые, капиталистические. И всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было.

Однако в последнее время у «Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, а значит, увеличился поток рекламаций со стороны клиентов и участились случаи возврата. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

И генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что она только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор подумал: «А вдруг поможет?» и попросил ее помочь исправить ситуацию.

Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию вернуть утраченные позиции? Что ему необходимо предпринять в первую очередь?

5.2.3. Типовые тестовые задания
для оценки сформированности компетенции ОПК-1.

а) Вопросы для оценки знаний

Инструкция: Выберите один правильный вариант ответа.

1. Система это:

1. Комплекс, каждый элемент которого преследует определенную цель.
2. Организационный комплекс взаимозависимых компонентов.
3. Организационное сложное целое, состоящее из множества элементов.

2. Система управления:

1. Система, преследующая цели и задачи управления.
2. Система, каждый элемент которой преследует определенную цель.
3. Сложная система.

3. Эмпирический подход:

1. Подход к исследованию объекта как к комплексу управляющих подсистем.
2. Декомпозиция системы управления с последующим определением характеристик элементов.
3. Подход, при котором объект исследуется на основе уже имеющегося опыта.

4. Формирование корпоративной культуры:

1. Метод исследования на основе изучения традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения членов организации.
2. Процесс создания новой системы путем определения ее свойств.
3. Подход, основывающийся на поиске соответствия информационной и организационной структур системы.

5. Заблуждения в исследовании систем управления:

1. Совокупность взаимосвязанных действий.
2. Необоснованные аргументы, ведущие к ошибке в рассуждениях или неправильному мнению.
3. Проблема обратной связи в исследовании.

6. Организационная система управления.

1. Система, состоящая из управляющей и управляемой подсистем.
2. Система, преследующая цели и задачи управления коллективом.
3. Система, включающая как технические системы, так и людей.

б) Задания для оценки умений

Кейс Холод недоверия

Компания «Добрый холод» занимается ремонтом холодильного оборудования. Молодой генеральный директор готов делегировать часть своих полномочий сотрудникам, но опасается, что те могут увести клиентов. ***Как менеджеру выстроить систему управления в компании?***

ООО «Добрый холод» занимается ремонтом, обслуживанием, продажей и монтажом холодильного оборудования, а с недавнего времени еще и кондиционеров. Компания была создана в 2008 году как ремонтная фирма, но стала быстро развиваться. Сейчас около 60% выручки ей приносят продажи и монтаж холодильных систем (подавляющее большинство клиентов — предприятия), в прошлом году оборот компании составил около 12 млн руб. «Каждый день мы получаем около пять-семь заявок на ремонт, в месяц — 10–15 заказов на продажу и монтаж оборудования. Кроме того, около 300

объектов находятся на обслуживании, мы ежемесячно выезжаем для их осмотра и следим, чтобы техника была в порядке», — рассказывает генеральный директор и владелец ООО «Добрый холод» Александр Табельнов.

В компании работает 11 сотрудников (шесть механиков и пять человек в офисе). Большинство персонала — молодежь: механиков Александр отбирает из числа выпускников колледжа, который когда-то окончил и сам. В свое время он тоже начинал механиком, а сейчас ему приходится выполнять еще и функции главного инженера, поскольку руководить монтажом сложного оборудования должен опытный человек. Кроме того, Табельнов занимается обучением новичков, проверяет работу подчиненных и, если надо, «подчищает» ошибки. К ключевым клиентам он выезжает сам, часто сам выполняет работу в ночное время и в выходные, а платить персоналу внеурочные по двойному тарифу не очень выгодно.

Вот уже пять лет предприниматель работает без отпусков и выходных, но нанять толкового главного инженера или взять себе заместителя опасается, потому что такому человеку придется отдать «все концы». А для того, чтобы начать самостоятельную работу на этом рынке, по мнению Александра, достаточно иметь опыт, клиентскую базу и контакты с поставщиками. Кроме того, матерые специалисты не горят желанием работать в «Добром холоде», предпочитая более солидные фирмы. Гендиректор должен решить сложную задачу — придумать, как избежать риска ухода клиентов, и в то же время делегировать часть полномочий и позволить себе хотя бы немного отдыхать.

Соблазн же начать работать на себя, по мнению владельца «Доброго холода», может возникнуть легко. «Я никого за руку не хватал, но подозреваю, что сотрудники подрабатывают на стороне», — говорит Табельнов. Фирма-работодатель забирает до 50% стоимости заказа — ей же надо покрывать затраты на офис, рекламу и прочее. При этом затраты, необходимые для того, чтобы открыть свою компанию или стать ИП, невелики. Около 50 тыс. руб. стоит комплект необходимых инструментов, неплохо бы иметь еще и машину. На создание сайта Александр, например, потратил 20 тыс. руб., около 50 тыс. руб. в месяц обходится его оптимизация.

Печальный опыт у Табельнова уже был. Как-то раз он передал подряд на установку кондиционеров знакомому. Выполнив работу, знакомый сказал, что тоже хотел бы создать свой бизнес, и через некоторое время прислал Александру ссылку на сайт, который практически полностью был скопирован с его странички. «Меня тогда это просто подкосило. Человек использовал мои тексты, которые я писал по ночам. Я попросил их убрать, но он отказался», —

Взять в партнеры другого предпринимателя и разделить с ним ответственность Табельнов тоже не хочет, не веря в устойчивость таких отношений. Он научился доверять клиентам, а вот людей, с которыми работает, опасается. Руководить компанией молодой генеральный директор хочет единолично, но делегировать полномочия ему все же придется. «Я бы с удовольствием пошел учиться менеджменту, но при таком количестве дел на фирме у меня совсем нет времени», — говорит он.

Как найти специалиста, готового взять на себя часть руководящих функций?

Как правильно выстроить отношения с сотрудниками и наладить эффективную работу предприятия?

в) Задания для оценки владения

Кейс Неудачный директор

В компанию «Аленький цветочек» руководством холдинга был назначен новый генеральный директор. После ухода предыдущего обстановка в компании накалилась, слухи и самые невероятные прогнозы плодились с фантастической скоростью, поэтому явления нового первого лица все ждали с нетерпением. Но если рядовой персонал надеялся на лучшее, то топ-менеджеров одолевали сильные сомнения: господин Ирищев в

их отрасли не отработал ни дня, значит, с ее спецификой не знаком. Как же он будет работать?

Первое же совещание подтвердило самые худшие опасения: Ирищев был вызывающе некомпетентен, а учиться, судя по всему, был не готов. Команда топов, которые были настоящими профессионалами в своем деле, мягко говоря, была озадачена. Позже озадаченность сменилась растерянностью, в которой они и пребывают до сего дня. То ли нужно тратить время, нервы и силы и объяснять генеральному директору азбучные истины, то ли стоит немного подождать, пока он сам уйдет. Все, что предлагают Ирищеву подчиненные, он отмахивается, так как ему все непонятно и до этого он делал по-другому. Его распоряжения достойны рубрики «Рога и копыта» в журнале «Крокодил», так как они просто абсурдны. Топы начали задумываться, а стоит ли ограничиваться двумя вариантами решения этой задачи? Может быть, выбрать третий и просто уйти?

Что HR-у делать в данной ситуации, потому что не только топ-менеджеры, но и другие сильные кадры работают под началом такого генерального директора не хотят?

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

А) ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 656 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=769974>
2. Менеджмент: Учеб. пособие для высших учебных заведений п/р В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 256 с. – Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5238007647.html>
3. Тавокин, Е. П. Управление - социальное управление - социология управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. П. Тавокин. - М.: Либроком, 2010. - 256 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=374257>

Б) ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Волков, Ю. Е. Управление как вид социальной деятельности [Электронный ресурс] / Ю. Е. Волков // Социология управления : Учебник. - М. : Изд-во РАГС, 2006. - С. 83 - 103. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=442232>
2. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 378 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=372816>
3. Кульков С.В. Исследование эволюции подходов к управлению человеческими ресурсами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2011. № 35. С. 29. – Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=18379979>

4. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 260 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=225808>
5. Рой, О. М. Исследования социально-экономических и политических процессов [Электронный ресурс] / О. М. Рой. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 369 с. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/E808AE63-3F07-442B-A2D6-4586A0F401ED>
6. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / В.М. Тумин, Г.Д. Антонов, О.П.Иванова. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 239 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=367725>
7. Боброва О.С., Цыбуков С.И., Бобров И.А. Основы бизнеса: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. 330 с. — Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/viewer/D027A8AB-D145-480E-AC3D-A66959DC9D70#page/1>
8. Шабанова, М.А. Новое поколение предпринимателей и менеджеров в меняющейся институциональной среде/ М.А.Шабанова // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). – 2011. – Т. 3. № 2. – С. 23-38. — Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_16524471_14152505.pdf
9. Шарипов Ф. В. Психологические основы менеджмента: учеб. пособие по дисциплине регион. составляющей специальности "Менеджмент орг." / Ф. В. Шарипов. - М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2008. - 293 с. — Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785305002331.html>
10. Шепель В.М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 384 с. — Режим доступа: <http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN5279030767.html>
11. Чупров В. И. Социология управления: теоретические основы / В.И. Чупров, М.А. Осипова. – М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 172 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=515006>

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

- Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/>;
- Журнал «Социологические исследования». — Доступ через: <http://www.isras.ru/socis.html>
- Сайт учебного портала «Социология, психология, управление». — Доступ через: <http://soc.lib.ru/su/>
- Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». — Доступ через: <http://www.mevriz.ru/>
- Журнал «Современные технологии управления». — Доступ через: <http://sovman.ru/>
- Журнал «Управление персоналом» Доступ через: <http://www.top-personal.ru/>

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: переносными проектором и экраном для демонстрации презентаций.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной

техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями Образовательного стандарта ННГУ по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом.

Автор: Ромашова И.Б., д.э.н.

Руководитель программы: Ромашова И.Б., д.э.н., проф.

Заведующий кафедрой: Захарова Л.Н., д.психол.н., проф.

Программа одобрена на заседании учебно-методической комиссии ФСН 25.02.2021, протокол № 6