Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ермаков Алексей Михайлович
Должность: Врио ректора
Дата подписания: 04.11.2026 06:46:19
Уникальный программный ключ:
820dd736c6564d02e9f0[illegible]

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО ДОНСКОЙ ГАУ)

УТВЕРЖДАЮ
Врио проректора по УР и ЦТ
_____Ширяев С.Г.
«24» марта 2026 г.
м.п.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Менеджмент. Тайм-менеджмент

Направление подготовки **36.03.01Ветеринарно-санитарная экспертиза**
Направленность программы **Ветеринарно-санитарная экспертиза**
Форма обучения **Очная, заочная**

Программа разработана:

ФИО	(подпись)	(должность)	(степень)	(звание)
Сафонова С. Г.	_____	доцент	к.э.н	доцент

Рекомендовано:
Заседанием кафедры Экономики и товароведения
протокол заседания от 17.03.2025 г. № 10 Зав. кафедрой _____ Бунчиков О.Н.
(подпись)

п. Персиановский, 2026 г.

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1 Планируемый процесс обучения по дисциплине, направлен на формирование следующих компетенций:

Универсальные компетенции (УК):

- Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни (УК-6).

Индикаторы достижения компетенции:

- Составляет план распределения личного времени, оценивает его выполнение(УК-6.3)

1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине Менеджмент. Тайм-менеджмент, характеризующих этапы формирования компетенций, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы по направлению36.03.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза, направленность Ветеринарно-санитарная экспертиза, представлены в таблице:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты обучения	
		Код и наименование индикатора достижения компетенции	Формируемые знания, умения и навыки
1	2	3	4
УК-6	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК- 6.3Составляет план распределения личного времени, оценивает его выполнение	*Знание:* основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений;основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;ключевых теорий тайм-менеджмента, основных принципов, методов, техникуправления временем; эффективных технологий целеполагания и контроля. *Умение:* анализировать совокупность факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать. *Навык:* владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практи-

			ческой деятельности новых знаний и умений в области менеджмента; планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты *Опыт деятельности:* накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджментав реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда

2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМКОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

семестр	**Трудоемкость З.Е. / час.**	**Контактная работа с преподавателем**			**Самостоятельная работа, час.**	**Форма промежуточной аттестации (экз./зачет с оценк./зачет)**
		Лекций, час.	**Практич. занятий, час.**	**Контактная работа на промежуточную аттестацию, час.**		
очная форма обучения 2022, 2023, 2024, 2025, 2026 год набора						
4	3/108	18	36	0,2	53,8	зачет
заочная форма обучения 2022, 2023, 2025, 2026 год набора						
5	3/108	4	6	0,2	97,8	зачет

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

3.1 Структура дисциплины состоит из 8 разделов (тем):

Структура дисциплины			
Тема 1. Понятие, сущность и характерные черты менеджмента Эволюция управленческой мысли	**Тема 2.** Сущность и классификация функций менеджмента	**Тема 3.** Процесс принятия и реализации управленческих решений	**Тема 4.** Власть, влияние, лидерство
Тема 5. Организация как система, организационные структуры.	**Тема 6.** Управление персоналом организации	**Тема 7.** Групповая динамика и руководство	**Тема 8.** Управления конфликтами, стрессами и изменениями

3.2 Содержание занятий лекционного типа по дисциплины, структурированное по разделам с

указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
1. .	Понятие, сущность и характерные черты менеджмента Эволюция управленческой мысли	Предмет, цели и задачи менеджмента. Взаимосвязь управления и менеджмента. Менеджмент как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности. Методологические основы менеджмента. Сущность и значение менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Необходимость и виды управления. Основные этапы развития менеджмента. Исторические предпосылки менеджмента. Школы научного управления, административная, «человеческих отношений». Роль Ф. Тейлора. Г. Форда. Г. Эмерсона. А. Файоля. Становление менеджмента. Становление отношений менеджмента. Выдвижение руководителя. Формирование аппарата управления. Национальные особенности менеджмента. Развитие менеджмента в России	2	0,5
2.	Сущность и классификация функций менеджмента	Общая характеристика основных функций менеджмента. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы виды, этапы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента содержательные и процессуальные теории мотивации. Контроль - как функция менеджмента. Виды, этапы контроля. Процессный и системный подход к реализации функций менеджмента	2	0,5
3.	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Системный под-	4	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
		ход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов и		
4.	Власть, влияние, лидерство	Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стиль руководства. Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель». Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.	2	0,5
5.	Организация как система, организационные структуры.	Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система. Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды. Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная). Нормы управляемости организацией. Виды организационных структур, их достоинства и недостатки; принципы проектирования оптимальных организационных структур.	2	0,5
6.	Управление персоналом организации	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Понятие, цель, основные направления кадровой политики. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале.	2	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
		Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Адаптация работника на производстве Управление карьерой в организации. Развитие персонала: Понятие, цели и принципы развития персонала. Понятие, функции и система оценки персонала. Критерии, этапы оценки. Методы оценки персонала. Аттестация персонала: Понятие, цели и виды аттестации		
7.	Групповая динамика и руководство	Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах.. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Управление конфликтами в командах. Целесообразность инвестиций в формирование команд.	2	0,5
8.	Управления конфликтами, стрессами и изменениями	Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров.сущность управления стрессами и изменениями организации	2	0,5
Итого:			18	4

3.3 Содержание практических занятий по дисциплине, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов занятий:

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
1. .	Понятие, сущность и характерные черты менеджмента Эволюция управленческой мысли	Предмет, цели и задачи менеджмента. Взаимосвязь управления и менеджмента. Менеджмент как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности. Методологические основы менеджмента. Сущность и значение менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Необходимость и виды управления. Основные этапы развития менеджмента. Исторические предпосылки менеджмента. Школы научного управления, административная, «человеческих отношений». Роль Ф. Тейлора. Г. Форда. Г. Эмерсона. А. Файоля. Становление менеджмента. Становление отношений менеджмента. Выдвижение руководителя. Формирование аппарата управления. Национальные особенности менеджмента. Развитие менеджмента в России	4	0,5
2.	Сущность и классификация функций менеджмента	Общая характеристика основных функций менеджмента. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы виды, этапы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента содержательные и процессуальные теории мотивации. Контроль - как функция менеджмента. Виды, этапы контроля. Процессный и системный подход к реализации функций менеджмента	4	0,5
3.	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сло-	8	0,5

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
		жившихся подходов		
4.	Власть, влияние, лидерство	Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стиль руководства. Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель». Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.	4	0,5
5.	Организация как система, организационные структуры.	Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система. Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды. Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная). Нормы управляемости организацией. Виды организационных структур, их достоинства и недостатки; принципы проектирования оптимальных организационных структур.	4	1
6.	Управление персоналом организации	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Понятие, цель, основные направления кадровой политики. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале. Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Адаптация работника на произ-	4	1

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
		водстве Управление карьерой в организации. Развитие персонала: Понятие, цели и принципы развития персонала. Понятие, функции и система оценки персонала. Критерии, этапы оценки. Методы оценки персонала. Аттестация персонала: Понятие, цели и виды аттестации		
7.	Групповая динамика и руководство	Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах.. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Управление конфликтами в командах. Целесообразность инвестиций в формирование команд.	4	1
8.	Управления конфликтами, стрессами и изменениями	Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров.сущность управления стрессами и изменениями организации	4	1
Итого:			36	6

3.4 Содержание самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**,** структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов самостоятельной работы

№	Наименование раздела (темы)	Краткое содержание раздела	Кол-во часов

	дисциплины		очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
1. .	Понятие, сущность и характерные черты менеджмента Эволюция управленческой мысли	Предмет, цели и задачи менеджмента. Взаимосвязь управления и менеджмента. Менеджмент как самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности. Методологические основы менеджмента. Сущность и значение менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Необходимость и виды управления. Основные этапы развития менеджмента. Исторические предпосылки менеджмента. Школы научного управления, административная, «человеческих отношений». Роль Ф. Тейлора. Г. Форда. Г. Эмерсона. А. Файоля. Становление менеджмента. Становление отношений менеджмента. Выдвижение руководителя. Формирование аппарата управления. Национальные особенности менеджмента. Развитие менеджмента в России	8	10
2.	Сущность и классификация функций менеджмента	Общая характеристика основных функций менеджмента. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы виды, этапы и техника планирования. Организация - как функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента содержательные и процессуальные теории мотивации. Контроль - как функция менеджмента. Виды, этапы контроля. Процессный и системный подход к реализации функций менеджмента	8	10
3.	Процесс принятия и реализации управленческих решений	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов	8	10

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
4.	Власть, влияние, лидерство	Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стиль руководства. Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель». Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.	8	10
5.	Организация как система, организационные структуры.	Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система. Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды. Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная). Нормы управляемости организацией. Виды организационных структур, их достоинства и недостатки; принципы проектирования оптимальных организационных структур.	8	10
6.	Управление персоналом организации	Система управления персоналом организации. Понятие и элементы системы управления персоналом. Анализ концепций управления персоналом. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом. Понятие, цель, основные направления кадровой политики. Планирование потребности в персонале. Способы покрытия потребности в персонале.	8	10

№	Наименование раздела (темы) дисциплины	Краткое содержание раздела	Кол-во часов	
			очно	заочно
			2022 2023 2024 2025 2026	2022 2023 2024 2025 2026
		Подбор и расстановка персонала: понятие, принципы, критерии. Адаптация работника на производстве Управление карьерой в организации. Развитие персонала: Понятие, цели и принципы развития персонала. Понятие, функции и система оценки персонала. Критерии, этапы оценки. Методы оценки персонала. Аттестация персонала: Понятие, цели и виды аттестации		
7.	Групповая динамика и руководство	Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах.. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Управление конфликтами в командах. Целесообразность инвестиций в формирование команд.	2	14
8.	Управления конфликтами, стрессами и изменениями	Основы концепций конфликта и управление конфликтной ситуацией Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. сущность управления стрессами и изменениями организации	3,8	23,8
Контактные часы на промежуточную аттестацию			0,2	0,2
Итого:			53,8	97,8

4. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине обеспечивается:

№ раздела дисциплины. Вид самостоятельной работы	Наименование учебно-методических материалов	Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС
Тема 1. Понятие, сущность и характерные черты менеджмента Эволюция управленческой мысли *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.* *Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200
Тема 2. Сущность и классификация функций менеджмента *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.* *Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архан-	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985

	гельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200
Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческих решений *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. –	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184

	URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200
Тема 4. Власть, влияние, лидерство *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.* *Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200
Тема 5. Организация как система, организационные структуры *Изучение рекомендованной учебно-методической ли-*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное по-	https://biblioclub.ru

тературы. *Подготовка к зачету.*	собие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	/index.php?page=book&id=269985
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200
Тема 6. Управление персоналом организации *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.* *Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184

	РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200
Тема 7. Групповая динамика и руководство *Изучение рекомендованной учебно-методической литературы.* *Подготовка к зачету.*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200
Тема 8. Управления конфликтами, стрессами и изменениями *Изучение рекомен-*	Акмаева, Р.И. Менеджмент : учебник / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова, А.П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959

дованной учебно-методической литературы. Подготовка к зачету.	10.23681/491959. – Текст : электронный.	
	Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985
	Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
	Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL:: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184
	Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции / Индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Наименование индикатора достижения компетенции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
			I этап Знать	II этап Уметь	III этап Навык и (или) опыт деятельности
(УК-6/ УК-6.3)	Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Составляет план распределения личного времени, оценивает его выполнение	основные концепции современного менеджмента, историю развития науки управления, основные подходы и принципы управления, методы принятия управленческих решений; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;ключевые теории-тайм-менеджмента, основные принципы, методы, техники управления временем; эффективные технологии целеполагания и контроля.	анализировать совокупность факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать	владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практической деятельности новых знаний и умений в области менеджмента; планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты; накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджментав реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда

5.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

5.2.1 Описание шкалы оценивания сформированности компетенций

Компетенции на различных этапах их формирования оцениваютсяшкалой: «зачтено», «не зачтено» в форме зачета.

5.2.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Результат обучения по дисциплине	***Критерии и показатели оценивания результатов обучения***			
	не зачтено	***зачтено***		
I этап **Знать** основные концепции современного менеджмента, историю развития науки управления, основные подходы и принципы управления, методы принятия управленческих решений; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;ключевые теории тайм-менеджмента, основные принципы, методы, техники управления временем; эффективные технологии целеполагания и контроля **(УК-6 / УК-6.3)**	**Фрагментарные знания**основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;ключевых теорий тайм-менеджмента, основных принципов, методов, техник управления временем; эффективных технологий целеполагания и контроля/ **Отсутствие знаний**	**Неполные знания** основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;ключевых теорий тайм-менеджмента, основных принципов, методов, техник управления временем; эффективных технологий целеполагания и контроля	**Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания**основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;ключевых теорий тайм-менеджмента, основных принципов, методов, техник управления временем; эффективных технологий целеполагания и контроля	**Сформированные и систематические знания**основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений; основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами;ключевых теорий тайм-менеджмента, основных принципов, методов, техник управления временем; эффективных технологий целеполагания и контроля
II этап **Уметь**анализировать совокупность факторов внут-	**Фрагментарное умение**анализировать совокупность факторов внутренней и	**В целом успешное, но не систематическое умение** анализировать совокуп-	**В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение**анализировать	**Успешное и систематическое умение** анализировать совокупность

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	***зачтено***		
ренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать**(УК-6 / УК-6.3)**	внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать/ **Отсутствие умений**	ность факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать	совокупность факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать	факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать
III этап **Владеть навыками**владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практической деятельности новых знаний и умений в области менеджм-	**Фрагментарное применение навыков**владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практической деятельности новых знаний и умений в области менеджмента; планирования целей собствен-	**В целом успешное, но не систематическое применение навыков** владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практической деятельности новых знаний и умений в обла-	**В целом успешное, но сопровождающееся отдельными ошибками применение навыков**владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практической деятельности новых знаний и умений в	**Успешное и систематическое применение навыков**владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практической деятельности новых знаний и умений в области менеджмента;

Результат обучения по дисциплине	*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*			
	не зачтено	*зачтено*		
мента; планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты; накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджментав реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда **(УК-6 / УК-6.3)**	ной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты; накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджментав реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда **/ Отсутствие навыков**	сти менеджмента; планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты; накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджментав реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	области менеджмента; планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты; накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджментав реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда	планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты; накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджментав реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины, и включает устный опрос, тестирование, письменные контрольные работы.

Пример тестовых заданий по дисциплине:

1. В чем заключается заслуга классической (административной) школы управления?

а)В создании основных принципов управления.

б)В замене словесных рассуждений описательного характера моделями, символами и количественными значениями.

в) Она рассматривает управление как взаимосвязанный процесс.

2. Основной объект исследования школы научного управления:

а) трудовой коллектив;

б) производственные задачи;

в) индивидуальные способности работников;

г) организация в целом;

д) внешняя среда организации.

3. Автором « принципов научного управления» положивших начало признанию управления наукой, является:

а) А. Файоль; г) Ф. Тейлор;

б) Э. Мэйо; д) М. Вебер.

в) А. Маслоу;

4. Разработка теории мотивации является достижением:

а) школы научного поведения;

б) административной школы;

в) школы человеческих отношений;

г) школы поведенческих наук;

д) все ответы верны.

5. Основной объект исследования школы человеческих отношений:

а) трудовой коллектив;

б) производственные задачи;

в) индивидуальные способности работников;

г) организация в целом;

д) внешняя среда организации.

6. Автором концепции « рациональной бюрократии» является:

а) Ф. Тейлор; г) М. Фоллет;

б) А. Файоль; д) А. Маслоу.

в) М. Вебер;

7. Менеджмент начал формироваться в:

а) XX веке; г) 1852 году;

б) XIX веке; д) 1925 году.

в) XVIII веке;

8. Из перечисленных авторов 1) Г. Форд; 2) Э. Мэйо; 3) М. П. Фоллет; 4) М. Вебер; 5) А. Маслоу; 6) Г. Гант – представителями школы человеческих отношений являются:

а) 1, 4, 6; г) 1, 3, 4;

б) 2, 3, 5; д) 4, 5, 6.

9. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственный являются вкладом в развитие управленческой мысли:

а) школы человеческих отношений;

б) школы научного управления;

в) административной школы;

г) школы поведенческих наук.

10. Знаменитые Хоторские эксперименты проводились:

а) А. Маслоу; в) М. Фоллет;

б) Э. Мэйо; г) М. Вебер.

11. Общей для школ научного управления и административной является идея:

а) рационализма; г) институционализма;

б) индивидуализма; д) оптимизма.

в) гуманизма:

12. Предпосылка «Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда» соответствует:

а) теории «X» б) теории «Y»

в) теории «Z»

13. Основной объект исследования административной школы управления:

а) трудовой коллектив;

б) производственные задачи;

в) индивидуальные способности работников;

г) организация в целом;

д) внешняя среда организации.

14. Долгосрочный наем кадров, групповое принятие решения решений, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о людях является характеристиками:

а) американской модели менеджмента;б) японской модели менеджмента;

в) шведской модели менеджмента;г) российской модели менеджмента;

15. Подход, основанный на комплексном рассмотрении организации и управления ею, называется:

а) ситуационным; г) бюрократическим;

б) процессным; д) административным.

в) системным;

16. Кто стоял у истоков школы научного управления?

а) А. Файоль; б) Д. Гетти;

г) М. Фоллетт; д) Э. Мейо; е) Ф. Тейлор.

17. Исследования ученых какой школы базировались на использовании данных точных наук?

а) школы научного управления; б) классической или административной школы;

в) школы науки управления и количественный подход;

г) школы поведенческих наук;

д) школы человеческих отношений.

18. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?

а)эдхократический; б) иерархический;

в) органический; г) авторитарный; д)механистический.

19. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

а) М. Фоллетта; б) А. Файоля;

в) Д. Гетти;г) Ф. Тейлора.

20. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?

а) школы человеческих отношений;

б) школы научного управления;

в) классической или административной школы;

г) школы науки управления или количественный подход;

д) школы поведенческих наук.

21. Внешняя среда организации делится на среды:

А) прямого и косвенного воздействия;

Б) второстепенного и непосредственного воздействия;

В) прямого и замедленного воздействия.

22. Под определением «это работа или часть ее, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок» понимается:

А) технология;

Б) задача;

В) мотивация;

Г) организация.

23. Анализ внешней среды это:

А) определение демографических тенденций развития;

Б) учет действия правительства в деятельности фирмы;

В) контроль за внешними факторами для определения возможностей и угроз для фирмы;

Г) организация работ по анализу рынка сбыта.

24. Определение сильных и слабых сторон организации нужно:

А) для того, чтобы лучше понимать что происходит;

Б) для соблюдения правильной технологии планирования;

В) для осуществления результативного планирования;

Г) все вышеперечисленное не верно.

25. Что относится к характеристикам внешней среды:

А) полнота; Б) неопределенность;

В) вязкость; Г) достоверность; Д) подвижность.

26. Организация, владеющая контрольными пакетами акций других компаний с целью осуществления по отношению к ним функций контроля и управления – это:

А) холдинг; Б) синдикат;

В) консорциум; Г) хозяйственные товарищества.

27. Выберите правильное утверждение:

А) состояние внутренней среды не зависит от состояния внешней среды;

Б) состояние внутренних переменных остается постоянным в течение всего периода существования организации;

В) в зависимости от изменений факторов внешней среды необходимо изменять внутренние переменные.

28. Как формулируется понятие *«задача»* применительно к менеджменту?

а) работа, которая должна быть выполнена;

б) работа, которую необходимо выполнить, используя мотивацию;

в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

г) работа, которая должна быть выполнена в срок.

29. На какие *составляющие* традиционно делятся задачи организации?

а) работа с людьми и информацией;

б) работа с предметами и людьми;

в) работа с людьми, работа с информацией, работа с предметами;

г) работа с людьми.

30. Отличительной чертой *формальной организации* является:

а) сознательная координация действий 2 или более лиц;

б) отсутствие единства в действиях ее членов;

в) жесткое давление на членов организации;

г) наличие должностных инструкций и предписаний.

31. Методология разработки управленческого решения – это:

а) логика, действия менеджера и команды;

б) цель и подходы метода разработки решения;

в) алгоритм разработки управленческого решения;

г) последовательность информационных операций;

д) совокупность методов анализа ситуаций.

32. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение:

а) наказал, выговор, снятие надбавки;

б) проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения;

в) попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить;

г) провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

33. Изложите основное требование к управленческому решению:

а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;

б) иметь четкую целевую направленность;

в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля;

г) должно быть своевременным.

34. Дайте обобщенное определение управленческого решения:

а) решение, принимаемое руководителем в социальной системе;

б) решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности;

в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом;

г) решение, направленное на совершенствование управления производством.

35. Организационное решение – это:

а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;

б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

г) решение, связанное с реструктуризацией организации.

36. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий:

а) запрограммированные;

б) организационные;

в) запрограммированные;

г) стандартные.

37. По сроку действия решения могут быть:

а) стратегические;

б) тактические;

в) оперативные;

г) все перечисленные.

38. По содержанию решения могут быть:

а) технические;

б) экономические;

в) организационные;
г) все перечисленные.

39. По масштабу воздействия решения могут быть:

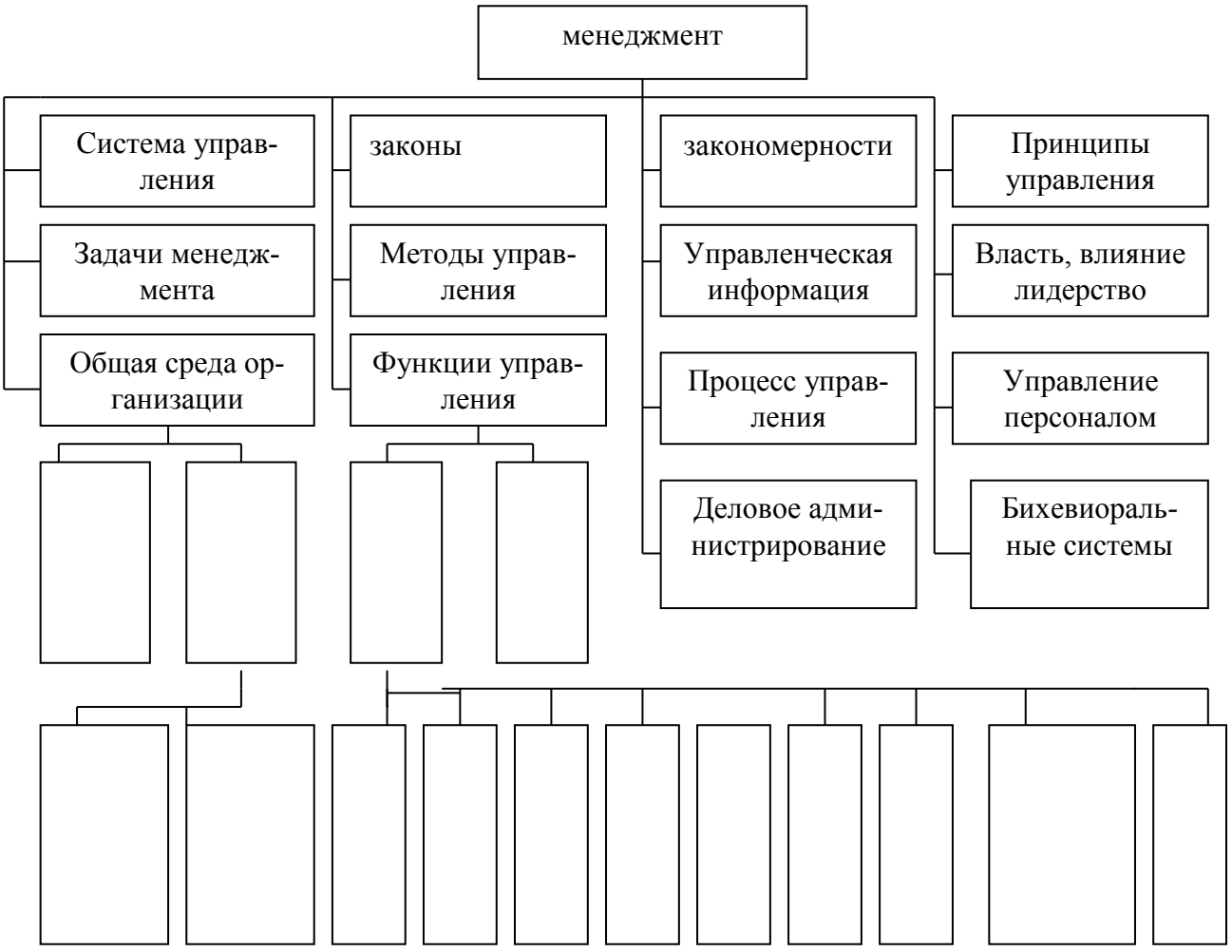
а) общие;
б) частные;
в) локальные;
г) все перечисленные.

40. Субъектом управленческого решения является:

а) работник организации, чья проблема решается руководителем;
а) лицо, принимающее решение;
с) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
д) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).

Задания практической направленности

Задание практической направленности № 1. Заполните пустые ячейки.



Задание практической направленности № 2.
Заполните сравнительную таблицу моделей менеджмента:

Американская модель	Японская модель

Задание практической направленности № **3**

Установите соответствие характеристик той или иной школе менеджмента (для иллюстрации соответствия проведите линии, соединяющие характеристику и наименование школы)

Характеристика	Название школы
Разделение организации на подразделения в соответствии с выполняемыми функциями (финансы, маркетинг и др.)	Школа человеческих отношений
Наибольший вклад в развитие этой школы внес А.Файоль	Классическая школа
Разработка принципов научного менеджмента	
Представители данной школы уделяли внимание человеку - как основному фактору производства	Школа поведенческих наук
У истоков этой школы стоял Ф.Тейлор	
Представителями этой школы являются Фоллет и Мэйо	Школа научного управления
Рационализация труда – это наиболее важный фактор повышения производительности труда	
Изучение влияния психологического климата, социального взаимодействия на результаты труда	Школа науки управления

Задание практической направленности № 4

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их в тетрадь по нижепредставленной форме:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд.вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности

14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества
20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

*Задание практической направленности № **5.***

1) Заполните таблицу.

Таблица - Классификация функций управления

Классификационный признак функций управления	Примеры
по признаку управляемого объекта	
по признаку области деятельности	
по признаку содержания труда	
по характеру решаемых задач	
по периодичности решения	

Задание практической направленности № 6

Заполните таблицу, определив миссию бизнеса в различных сферах деятельности.

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская и другие услуги	Стрижка, укладка	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

Задание практической направленности № 7

Разработать систему мотивации труда на предприятии, включающую удовлетворение потребностей (материальных, социальных, моральных) в виде системы поощрений и наказаний:

- Кто поощряется? За что поощряется? В чем заключается поощрение?
- Кто наказывается? За что назначается наказание? Что представляет собой наказание?

Примечание: Система должна содержать по 3 примера на каждый вид поощрения и наказания

Ситуационные задачи

Ситуационная задача № 1

Американские уроки и отличники-японцы

В 1946 году командующий американскими оккупационными силами в Японии генерал Дуглас Макартур вызвал из США молодого инженера Г. Сарасона, перед которым была поставлена задача оказания японцам помощи в развитии массового производства средств радиосвязи с целью обеспечить устойчивые коммуникации между населенными пунктами израненной в войне страны. Перед Г. Сарасоном сразу возникла проблема поиска необходимых материалов, помещений и рабочих (ведь вакуумные лампы нельзя изготавливать в грязных хибарах). В конечном счетк полученные Г. Сарасоном полномочия по развитию промышленности были сравнимы с властью самого Д. Макартура.

В 1948 году к Г. Сарасону присоединился инженер компании WesternElectric Чарльз Процман. Анализ принятых в Японии методов производства показал, что большинство проблем носит управленческий характер. В 1949 году инженеры совместно с Франком Полкинхорном предложили базовый курс обучения менеджменту. Аналогичные задачи были поставлены и перед другими подразделениями оккупационных сил. Выслушав доводы авторов, Д. Макартур повернулся к Г. Сарасону и коротко бросил: «Действуйте». Предложенный Г. Сарасоном и его коллегами курс основывался на идеях научного менеджмента Ф. Тейлора и концепции административных принципов.

Основное внимание в нем уделялось тщательному анализу всех частей организации и разработки такой ее структуры, которая обеспечивала бы эффективность системы в целом. С самого первого дня занятий преподаватели стремились донести до слушателей идею о том, что создание успешной организации – вот главная цель, или социальная миссия, любого предприятия. В курсе использовалось множество примеров добившихся успеха американских компаний, таких как NewportNewsShipbuilding, делавшей упор на качество своей продукции: «Мы будем строить надежные корабли. Если сможем, с прибылью, быть может, в убыток себе, но только надежные». Японцы быстро схватывали американские уроки. Вскоре выпускники курсов заняли руководящие посты в таких компаниях, как MatsushitaElectric, MitsubishiElectric, Fujitsu, SumitomoElectric и Sony.

Теория менеджмента была подкреплена практическими советами второй волны американских советников, среди которых были будущие авторы концепции управления тотальным качеством Эдвард Деминг и Дж. Джуран. Сегодня самая престижная награда Японии за качество товаров носит имя Э. Деминга, а отголоски тех первых американских семинаров до сих пор слышатся в интервью с высшими руководителями японских предприятий. К примеру, председатель совета директоров Canon не так давно говорил о том, что организации должны развивать в себе чувство миссии и разрабатывать согласованную с принципами местных сообществ и глобального общества философию. Социальная миссия организации: она должна обеспечивать «взаимовыгодное сосуществование» компаний в масштабах всей Земли.

Вопросы и рекомендации при разборе ситуации

1. На каких идеях управления базировался предложенный японцам Г. Сарасоном и его коллегами курс развития производства?

Ситуационная задача №2

Фирма и ее конкуренты

Допустим, фирма и ее конкуренты имеют следующие показатели, представленные в табл.. На основе этих данных требуется провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие 5 лет. Следует иметь в виду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица - Исходные данные для SWOT-анализа

Показатель по конкретному товару данной группы	Значение показателя			
	конкуренты			фирма
	1	2	3	
1. Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
2. Полезный эффект (интегральное качество) товара, единица полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
3. Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
4. Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4 200	4150	5 300	3200
5. Интегральный показатель качества сервиса товара	0,95	0,96	0,93	0,90
6. Удельный вес прогрессивной технологии	0,30	0,45	0,25	0,70
7. Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
8. Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,30	0,42	0,35	0,35
9. Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	7	5	9
10. Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	7
11. Географическое расположение	Удобное	Среднее	Среднее	Удобное
12. Товарная марка фирмы	Известная	Известная	Известная	Неизвестная
13. Угроза налоговых изменений	Отсутствует	Отсутствует	Имеется	Имеется
14. Угроза повышения цен на сырье и материалы	Отсутствует	Имеется	Отсутствует	Имеется
15. Наличный капитал фирмы, млнден. ед.	150	60	110	140

Ситуационная задача № 3.

Вам поручено запустить новый проект. Но ваши подчиненные жалуются, что им не хватает времени на выполнение всех задач по первому проекту, они и так задерживаются после рабочего дня на 2, а то и 3 часа. Вы подозреваете, что сотрудники используют свое рабочее время неэффективно. Какой техникой тайм-менеджмента необходимо воспользоваться в первую очередь, чтобы подтвердить или опровергнуть ваше предположение? Ответ аргументируйте.

Ситуационная задача № 4.

Один день из жизни менеджера среднего звена. В 9.00 он пришел на работу: Уже прибегала Катерина – на подпись накопилось огромное количество документов, которые необ-

ходимо отправить клиентам сегодня. Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться. Проект А не стартует уже неделю: не даны необходимые указания, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но это же не меньше часа займет, а то и больше. Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет.

Через неделю выставка, на которой должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о готовности. Понятно, что это значит! А так хотелось сегодня сходить в бассейн… Нет, вряд ли получиться. И эти постоянные звонки, которые отвлекают! Так, а на какое число назначена презентация? На сегодня. А к ней еще готовиться. И кстати, уточнить, куда ехать. На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? — Да? Да буду через полчаса… Еще и начальство вызывает. Составьте план на день.

Кейс-стади

Кейс-стади №1

Александра Завьялова окончила психологический факультет Московского университета, затем – аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему «Нетрадиционные методы раз- решения межличностных конфликтов в трудовом коллективе». После десяти лет работы преподавателем в одном из московских вузов она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение трех лет Александра занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Александре большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовать на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время, получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Александра очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубеж. В начале своего первого рабочего дня Александра провела около одного часа с генеральным директором, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера про- вел с Александрой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность.

Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Александра: десятичасовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Александра не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не говоря уже о том, чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения. Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Александра подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводственных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Александра разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась.

Через месяц генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Александра просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Александра ушла с работы раньше обычного, и ее не оказалась на месте, когда необхо-

димо было ответить на срочный вопрос генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Александра принесла заявление об уходе.

Вопросы к ситуации

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой оказалась Александра Завьялова? Почему она хочет покинуть предприятие?

2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Александры? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?

3. Как Вы оцениваете решение руководства совместного предприятия назначить Александру Завьялову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Александры) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?

4. Отвечало ли организованное для Александры обучение ее потребностям? Что бы Вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?

5. Как бы Вы поступили на месте генерального директора, увидев заявление об уходе?

Кейс-стади № 2

В организацию, занимающуюся производством и продажей продукции, пришел новый руководитель. Коллектив организации (30 чел. сотрудников) состоит из нескольких «группировок», постоянно конфликтующих друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство, недостаток профессионализма административной команды породили проблемы в бизнесе. Стоит отметить, что в организации сложились определенные традиции, система ценностей, стиль работы, т.е. своя организационная культура. Вполне вероятно, что она не совпадает с намерениями нового директора, а, значит, возможен конфликт между старым и новым. Какие действия вы предприняли бы на месте нового директора?

Некоторые варианты действий:

1. Директор решил в такой ситуации сконцентрировать власть в своих руках и действовать жесткими административными методами.

2. Директор решил привлечь на свою сторону часть коллектива, пересмотрев систему стимулирования.

3. Директор изучит коллектив, подберет единомышленников и будет постепенно менять существующую организационную культуру на новую, более перспективную.

2)В организацию, занимающуюся производством и продажей продукции, пришел новый руководитель. Коллектив организации (30 чел. сотрудников) состоит из нескольких «группировок», постоянно конфликтующих друг с другом. Низкий уровень трудовой дисциплины, попустительство, недостаток профессионализма административной команды породили проблемы в бизнесе. Стоит отметить, что в организации сложились определенные традиции, система ценностей, стиль работы, т.е. своя организационная культура. Вполне вероятно, что она не совпадает с намерениями нового директора, а, значит, возможен конфликт между старым и новым. Какие действия вы предприняли бы на месте нового директора?

Некоторые варианты действий:

1. Директор решил в такой ситуации сконцентрировать власть в своих руках и действовать жесткими административными методами.

2. Директор решил привлечь на свою сторону часть коллектива, пересмотрев систему стимулирования.

3. Директор изучит коллектив, подберет единомышленников и будет посте- пенно менять существующую организационную культуру на новую, более перспективную.

Кейс-стади №3.

«Гуров инструктировал компьютерщика, а Крячко думал о том, какие дороги выбирает человек. Вот почему Лев Иванович Гуров — не генерал и не начальник главка, а лишь пол-

ковник и опер? На данный вопрос Крячко мог ответить с уверенностью: Гуров самолюбив, порой самовлюблен, но совершенно лишен тщеславия. Дорожит мнением лишь очень ограниченного круга людей, которые ценят человека не за звание и должность, а за профессионализм. За рюмкой Гуров порой болтает: мол, не способен подняться, так как не сможет наверху угождать и приспосабливаться, но это байки для недоразвитых. Ему бы не пришлось на верхнем этаже льстить и врать, такие, как Гуров, везде нужны, терпели бы грешника с его прямотой и другими прибабахами.

Он не желает подниматься, так как потеряет свободу, перестанет быть незаменимым. Любого генерала, любого министра можно заменить, никто не заметит. А старшего опера — «важняка» Гурова заменить нельзя, как невозможно заменить певца экстра-класса или первую скрипку в оркестре. Можно одного выгнать и взять другого, только все будут знать, что это не замена, а подмена, фальсификация.

Таким образом, Крячко прекрасно понимал, что Гуров не хочет идти на повышение не из-за боязни с работой не справиться и уж совсем не от скромности, которой не страдал совершенно, а потому что уникальный специалист, будь то водопроводчик или зубной врач, не подчиняется никому. Он свободен. Такого положения в конторе, когда никто — ни министр, ни президент не могли ему приказывать и коли желали воспользоваться его услугами, так могли лишь сделать предложение, а то и попросить, — может достичь лишь специалист экстра-класса».

Задания к кейсу.

1. Какого типа профессиональной карьеры придерживается главный герой? Какие субъективные детерминанты влияют на выбор карьерной стратегии ?

2. Какие профессиональные ценности могут лежать в основе такого карьерного движения?

Примерная тематика докладов

1. Развитие теории Ф. У. Тейлора в трудах его последователей: Г. Гантта, Ф. и Л. Гилбрета, Г. Эмерсона, Г. Форда.
2. Сущность хоторнских экспериментов.
3. Теория организации Л. Гулика. Управленческие принципы Дж. Муни и А. Рейли.
4. Возникновение теории управления. Теория разделения и специализации труда Ч. Бэббиджа.
5. Миссия и цели управления организацией, проблемы формирования и согласования
6. Анализ собственных потребностей с точки зрения мотивационных теорий.
7. Сущность и необходимость контроля деятельности экономического субъект.
8. Формирование умений использования эффективных трансакций в межличностных отношениях.
9. Значение коммуникаций в разработке и принятии управленческих решений.
10. Показатели эффективности и качества управленческого решения.
11. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
12. Методы подготовки и принятии управленческих решений, основанные на концепции «опережающего управления»
13. Сравнительный анализ руководства и лидерства в организации..
14. Принципы выбора эффективного стиля лидерства.
15. Использование современных стилей руководства в деятельности предприятия.
16. Внешний вид и имидж руководителя.
17. Культурологические основы тайм-менеджмента.
18. Основные недостатки методов тайм-менеджмента

19. Принятие оперативного решения по приоритетам в условиях лимита времени (техника С. Кови).
20. Бюджетирование времени по методу «Альпы».
21. Активный и реактивный тайм-менеджмент.
22. Определение и суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте. Расстановка приоритетов для долгосрочных и краткосрочных задач.
23. Закон Парето и использование принципа 20/80.
24. Избавление от навязанной срочности и важности. Стратегия и методы отказа.

Задания для подготовки к зачету

УК-6 / УК-6.3

Знать *основные концепции современного менеджмента, историю развития науки управления, основные подходы и принципы управления, методы принятия управленческих решений; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, лидерства и управления конфликтами; ключевые теории тайм-менеджмента, основные принципы, методы, техники управления временем; эффективные технологии целеполагания и контроля*

Вопросы для оценивания результатов обучения в виде знаний

1. Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Предмет и метод науки управления.
2. Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления.
3. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда.
4. Административная (классическая) школа менеджмента.
5. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Школа человеческих отношений.
6. Хоторнские эксперименты.
7. Эмпирический подход. Теория социальных систем.
8. Школа науки управления. Системный подход к управлению.
9. Ситуационный подход к управлению. Новейшие исторические тенденции.
10. Развитие управленческой мысли в отечественной науке.
11. Организация как система. Определение и общие характеристики организаций
12. Понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность, подвижность, неопределенность.
13. Мотивация деятельности в менеджменте. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга.
14. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация.
15. Понятие власти и влияния. Типы власти. Формы власти и влияния .
16. Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон.
17. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства.
18. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона.
19. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг.

20. Классификации управленческих ролей. Делегирование полномочий в системе менеджмента.

21. Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации.

22. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями.

23. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы.

24. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы.

25. Коммуникации в группах. Управление с помощью комитетов.

26. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах.

27. Сущность и природа конфликтов в коллективе на предприятии. Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты.

28. Основные причины возникновения конфликтов. Технологии предупреждения конфликтов. Основные формы разрешения конфликта.

29. Понятие и сущность тайм-менеджмента. Способность к применению технологий тайм-менеджмента в процессе самоорганизации.

30. Планирование дня. Три типа ежедневных задач: жесткие, гибкие, бюджетируемые.

31. Алгоритм планирования ежедневных задач разного типа. Особенности времени как ресурса.

32. Основные способы и методы расстановки приоритетов: матрица Эйзенхауэра, матрица многокритериальной оценки, критерии приоритетности

33. Самоорганизация и самообразование. Распределение рабочей нагрузки. Грамотное распределение рабочей нагрузки.

34. Правила организации эффективного отдыха. Эффективный сон. Самонастройка на решение задач: методы, способы.

35. Эффективное решение больших трудоемких задач. Техника работы с задачами – 13 «слонами».

36. Использование СМАРТкритериев для подзадач. Решение мелких неприятных задач. Модели эффективности.

37. Корпоративное управление эффективностью. Анализ личной эффективности.

38. Тактический тайм-менеджмент – как управлять своим временем в течение дня.

39. Расстановка приоритетов. Метод АВС. Определение срочных и важных дел. Матрица Эйзенхауэра. Устранение «поглотителей времени».

40. Бюджетирование времени по методу «Альпы». Постановка целей. Поиск и нахождение целей. Система целей: долгосрочные, среднесрочные и текущие цели. Принципы и правила планирования рабочего и жизненного времени. Активный и реактивный тайм-менеджмент.

41. Методические приемы в тренинге. Деловая игра. Ролевая игра. Групповая дискуссия. Критерии конструктивности. Тематическая, проблемная дискуссии.

42. Психогимнастика в тренинге. Информирование как методический прием. Сопротивление участников тренинга: причины и способы преодоления.

43. Конструирование и подготовка тренинга. Этапы построения содержательной работы. Планирование программы тренинга по тайм менеджменту. Этапы проведения тренинга. Тренинг по управлению временем как форма бизнес-тренинга.

44. Закономерности обучения взрослых. Цели обучения и критерии оценки результатов. Заключительная часть тренинга. Проведение тренинга управления временем.

45. Принятие решения – установление приоритетности дел. Соотношение временных затрат и получаемых результатов (принцип Парето).

46. Установление приоритетов при помощи анализа АБВ. Принятие оперативного решения по приоритетам в условиях лимита времени (техника С. Кови).

47. Принятие решений по отклонениям. Виды контроля в ТМ. Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту). Контроль в организации. Правила и ошибки контроля. Использование карт контроля.

48. Стратегический алгоритм лидерства. Правила эффективного делегирования. Преимущества делегирования. Сопротивление делегированию. Как преодолеть сопротивление делегированию. Правила делегирования.

Уметь *анализировать совокупность факторов внутренней и внешней среды и их влияние на эффективность деятельности организации; определить положение организации относительно ее жизненного цикла; определять тип организационной структуры; экономически грамотно обосновывать принимаемые управленческие решения; проводить аудит своего времени и анализировать причины дефицита времени при решении поставленных задач; оценивать свои реальные резервы времени и рационально их использовать*

Задания практической направленности для оценивания результатов обучения в виде умений:

Типовое задание практической направленности № 1

Заполните таблицу.

Таблица - Классификация функций управления

Классификационный признак функций управления	Примеры
по признаку управляемого объекта	
по признаку области деятельности	
по признаку содержания труда	
по характеру решаемых задач	
по периодичности решения	

Типовое задание практической направленности № 2.

Метод контроля «Управленческая пятерня»

В деятельности менеджера большое значение имеет совершенствование стиля и метода управления персоналом. Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикуляции используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных. В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом.Опишите все функции, которые выполняют пальцы в «Управленческой пятерне».



Типовое задание практической направленности № 3.

Характеристика основных технологий кадровой политики на стадиях:

- формирования организации аграрной сферы,
- интенсивного роста организации аграрной сферы,
- стабилизации,
- спада.

Представление этих характеристик в табличной форме.

Стадия жизненного цикла организации	Технологии кадровой политики	Преимущества	Недостатки
формирования			
интенсивного роста			
стабилизации			
спада			

Типовое задание практической направленности № 4

«Планирование и анализ использования рабочего времени»

Ситуация: Вы -руководитель фирмы (отрасль, специфику необходимо выбрать самостоятельно)

1. Написать список обязательных дел на неделю (повседневных и вновь появившихся);

2. разбить список на отдельные категории, сгруппировать задачи по рабочим функциям (например,развитие бизнеса, управление подчиненными, повседневные операции и т.п.).

3. в конце дня зафиксировать время, затраченное на выполнение задач. В конце рабочей неделипроанализировать, на что именно и сколько ушло времени (воображаемый процесс).

Типовое задание практической направленности № 5

«Аудит времени»

1. Составить сетку затрат своего времени за прошедшую неделю (ниже пример сетки) ипроанализировать с точки зрения рациональности использования временных ресурсов;

2. проанализировать, на что и сколько ушло времени;

3. исследовать свои резервы.

День недели	Вид деятельности							Общее время деятельности за день
	Учеба в университете	Общение с друзьями	Общественная работа	Научная работа	Работа (проф.)	Спорт	СРС	
Понедельник								
Вторник								
Среда								
Четверг								
Пятница								
Суббота								
Воскресенье								
Общее время на вид деятельности, час								
Доля время в %								100

Типовое задание практической направленности № 6

Профессиональное становление и развитие личности

Изучив понятие профессиогарммы, ее структуру, подходы к ее составлению, представьте описание своей будущей профессии из перечисленного списка. Профессиограмму необходимо оформить в виде таблицы (в тетради).

ОБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ			
Цели и задачи деятельности	*Функции, трудовые операции*	*Результат (опредмеченная деятельность)*	*Требования к уровню образования*

СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
Знания, умения.навык	*Личностно-деловые качества*	*Качества, которые являются противопоказанием*

Навык/ Опыт *деятельности* *владения инструментами планирования и управления на любом уровне организации; владения основными законами и принципами организации при решении ситуационных задач; использования в практической деятельности новых знаний и умений в области менеджмента; планирования целей собственной деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда; выделения временных резервов рабочего времени под новые задачи или проекты; накапливать опыт деятельности, применяя на практике полученные теоретические знания в области менеджмента в реализации намеченных целей с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда*

Задания для оценивания результатов обучения в виде навыков/ опыта деятельности

Типовое задание № 1

Ситуационная задача Вы, как руководитель подразделения, получили задание организовать подготовку вашего отдела к участию в отраслевой выставке, открывающейся через 3 мес. Вам необходимо определить объем задач, распределить их между сотрудниками, контролировать исполнение и отчитываться о ходе подготовки перед руководством. Какой инструмент (какие инструменты) тайм-менеджмента вы будете использовать в первую очередь для эффективной организации работы?

Ситуационная задача

Вам поручено запустить новый проект. Но ваши подчиненные жалуются, что им не хватает времени на выполнение всех задач по первому проекту, они и так задерживаются после рабочего дня на 2, а то и 3 часа. Вы подозреваете, что сотрудники используют свое рабочее время неэффективно. Какой техникой тайм-менеджмента необходимо воспользоваться в первую очередь, чтобы подтвердить или опровергнуть ваше предположение? Ответ аргументируйте.

Ситуационная задача

Между двумя сотрудниками организации возник спор по поводу сроков внедрения новой технологии. Один из них мотивировал предлагаемые сроки внедрения интересами производства продукции, второй свою позицию обосновывал с позиции интересов персонала, которому предстоит осваивать новую технологию. Является описанная ситуация конфликтом? Каковы перспективы развития данной ситуации и механизмы управления ею?

Ситуационная задача

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой. Как следует поступить в данной ситуации? Аргументируйте свой ответ.

Типовое задание № 2

Кейс-стади

1) «Построение системы управления персоналом: с чего начать?»

Реализация кадровой политики организации вряд ли возможна без создания в ее структуре полноценной службы персонала. Времена, когда руководитель компании сам и подбирал, и учил, и деньги платил всем сотрудникам, все больше уходят в прошлое.

Руководители постепенно делегируют функции по управлению персоналом и линейным менеджерам, и своим заместителям, и кадровикам. Но проблем в этой области у компаний становится все больше: кандидаты предъявляют слишком высокие требования, хотя сами не соответствуют и минимально необходимому уровню; работники жалуются на нечеловеческие условия труда: в компаниях появляются интриги, на которые уходят все силы персонала; сотрудники меняют места работы как перчатки, а работодатели не знают чем их удержать. Игнорировать вопросы централизованного управления персоналом больше не имеет смысла. Для этого необходимо создавать полноценную службу персонала, а не отдел кадров из двух человек. А построить службу с нуля, и не идеальную, а именно ту, которая нужна компании в текущий момент, - задача непростая. Подобную ситуацию и описывает данный кейс.

Характеристика организации

Профиль деятельности - торгово-промышленный холдинг. Численность персонала - около 200 человек . Срок работы на российском рынке - 10 лет.

Общая ситуация

Вы возглавили вновь создаваемую службу персонала. Первое знакомство с компанией (из наблюдений, изучения документации и бесед с руководителями) выявило следующую ситуацию:

1. За 10 лет своего существования компания вышла на неплохие показатели и занимает устойчивое положение в своем сегменте рынка. Компания интенсивно росла и продолжает расти, открыто собственное производство, сформирована дилерская сеть, планируется расширение каналов сбыта.
2. Руководитель - харизматичная личность, решения привык принимать быстро и единолично. Он ясно представляет себе стратегию развития компании, но редко говорит о ней. Даже ближайшее окружение весьма смутно представляет себе перспективы развития. Свои решения руководитель обсуждать не привык, считает, что и так все понятно. У первого лица катастрофически не хватает времени, в итоге кто сумеет его «отловить», тот и решает вопрос.
3. Специалисты низового звена довольно квалифицированны, но грамотных руководителей немного. Руководители часто работают как специалисты, пуская работу своих подразделений на самотек. Часто у них просто не хватает времени, чтобы заниматься собственно управлением, т. к. они постоянно выполняют несвойственные им функции, а также поручения первого лица. Границы ответственности руководителей подразделений разделены нечетко, бывает, что одно и то же задание дается сразу двум подразделениям, хотя они решают вроде бы различные задачи. Многие руководители выросли в компании с самых низов, есть даже такие, которые работают со дня основания компании.
4. В целом атмосфера в коллективе доброжелательная и творческая. Директор заражает всех своим энтузиазмом. Проповедуется стиль открытых дверей, к руководителю может зайти поговорить любой сотрудник. Часто идеи рядовых сотрудников активно поддерживаются и реализуются. Бывает, что внедрение какой-либо идеи тормозится на уровне руководителей среднего звена, т. к. они не понимают ее смысла.
5. Некоторые зоны напряжения наблюдаются относительно оценки труда и способов начисления зарплаты. В компании практически не бывает премий, только оклады. О величине окладов руководитель договаривается сам при приеме на работу. Каких-либо систематических пересмотров зарплаты нет. Зарплату могут повысить, если ходить и просить.
6. Текучесть небольшая, но кадры постоянно нужны, т. к. компания растет. Руководители подразделений сами занимаются подбором, т. к. в отделе кадров всего два человека, которые успевают только вести кадровый учет. Кроме того, сам директор принимает активное участие в подборе, встречаясь со всеми кандидатами на все должности.

В компании не принято оформлять регламентирующие, нормативные и распорядительные документы. Кроме приказов о приеме и увольнении других распорядительных документов не составляется. Нет Положений о подразделениях, должностных инструкций, Положений о системе мотивации, подбора и др. Все вопросы решаются в рабочем порядке. Сроки (если они ставятся) регулярно нарушаются.

ЗАДАНИЕ:

1. *Выявите проблемные области в сфере управления человеческими ресурсами.*
2. *Наметьте долгосрочный план работы службы персонала.*
3. *Определите структуру службы персонала, распределить функции между сотрудниками с учетом того, что принять сразу больше двух новых специалистов вам вряд ли удастся.*
4. *Определите первоочередные меры, которые можно реализовать быстро.*

Кейс-стади

Один день из жизни менеджера среднего звена. В 9.00 он пришел на работу: Уже прибегала Катерина – на подпись накопилось огромное количество документов, которые необходимо отправить клиентам сегодня. Основной поставщик задерживает поставки – надо ехать лично и разбираться. Проект А не стартует уже неделю: не даны необходимые указа-

ния, Васин и Иванов тормозят процесс, требуют совещания, чтобы выяснить все вопросы. Но это же не меньше часа займет, а то и больше. Надо не забыть позвонить в головной офис: на носу ежемесячный отчет. Через неделю выставка, на которой должна быть наша продукция, а никто еще не приходил с отчетом о готовности. Понятно, что это значит! А так хотелось сегодня сходить в бассейн… Нет, вряд ли получиться. И эти постоянные звонки, которые отвлекают! Так, а на какое число назначена презентация? На сегодня. А к ней еще готовиться. И кстати, уточнить, куда ехать. На столе где-то лежит недоправленная программа – надо бы ее перекинуть в отдел поддержки клиентов. Но сначала закончить правки. Только где она именно? — Да? Да буду через полчаса… Еще и начальство вызывает. Составьте план на день.

Оценочные средства закрытого и открытого типа для целей текущего контроля и промежуточной аттестации

УК - 6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
УК – 6.3 Составляет план распределения личного времени, оценивает его выполнение
Задания закрытого типа: 1. Одна из наиболее характерных причин дефицита времени: а) адекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности б) неадекватная оценка своих способностей, скорости работы, результативности в) соответствие работника и занимаемой им должности *Правильный ответ: б* 2. Установите соответствие терминов их содержанию: 1) Дискретные единицы времени 2) Ежедневник 3) Часы а) прибор для определения текущего времени суток и измерения продолжительности временных интервалов в единицах, меньших, чем одни сутки б) минуты, часы, дни, недели в) деловой блокнот, предназначенный для ежедневного ведения записей о делах, планах, результатах *Правильный ответ: 1- б; 2- в; 3- а;* 3. Один из процессов тайм-менеджмента: а) организация б) контроль достижения цели, выполнения планов, подведение итогов по результатам в) целедостижение *Правильный ответ: б* 4. Установите последовательность основных этапов процесса управления собственной эффективностью: а) планирование б) реализация намеченного в) постановка цели г) мотивация (самомотивация) д) контроль (самоконтроль) *Правильный ответ: в, а, г, б, д*

5. Выделите ключевые атрибуты времени:
а) длительность
б) трудоемкость
в) последовательность
г) соперничество
д) напряженность
Правильный ответ: а, в

Задания открытого типа:

1. Технология, позволяющая использовать невосполнимое время жизни в соответствии со своими личными и бизнес-целями и ценностями – это _____
Правильный ответ: Тайм-менеджмент

2. В истории развития отечественного тайм-менеджмента можно выделить столько этапом?
Правильный ответ: 3 (три)

3. Учет расходов личного времени путем простой письменной фиксации – это _____
Правильный ответ: хронометраж

4. Процесс тренировки сознательного контроля над временем, потраченным на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность – это _____
Правильный ответ: управление временем

5. Неправильно, что _____ является правилом организации эффективного отдыха
Правильный ответ: концентрация

6. Матрица Эйзенхауэра позволяет расставить приоритеты, оценив все задачи по двум критериям. Каким?
Правильный ответ: важность и срочность

7. Время, в течение которого рабочий выполняет заданную операцию, изменяя формы и качество предмета труда, а также осуществляет действия, способствующие этим изменениям – это _____ время
Правильный ответ: оперативное время

8. Нерациональные траты времени называют _____-
Правильный ответ: хронофаги

9. Способность специалиста выполнять и вести несколько дел одновременно называется _____
Правильный ответ: многозадачность

10. Оперативные планы разрабатываются сроком на: полгода _____ , декаду, неделю
Правильный ответ: месяц

11. По методу Альпы необходимо в течение нескольких минут создать себе план на

_____

Правильный ответ: день

12. Как называются неэффективно организованные процессы деятельности, ведущие к потерям времени?

Правильный ответ: поглотителями времени

13. Составные части тайм – менеджмента: строгий учёт времени, оптимизация временных ресурсов, _____, организация мотивации

Правильный ответ: планирование

14. Умение соотносить, согласовывать свое персональное время со временем других людей, своей работы, организации – это _____ во времени

Правильный ответ: компетентность

15. Инструмент самоуправления, который служит для фиксации событий и выводов по ним, с целью последующего ретроспективного анализа деятельности – это _____

Правильный ответ: органайзер

5.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Оценка знаний, умений, навыка и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине Менеджмент. Тайм-менеджмент проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а так же для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся:

- на занятиях (опрос, решение задач, деловая игра, круглый стол, тестирование (письменное или компьютерное), ответы (письменные или устные) на теоретические вопросы, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, выполнение и защита лабораторных работ, выполнение контрольных работ);
- по результатам выполнения индивидуальных заданий (реферат, презентация);
- по результатам проверки качества конспектов лекций, рабочих тетрадей и иных материалов;
- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

Для достижения комплексная оценка качества учебной работы обучающихся внедрена балльно-рейтинговой системы оценки учебных достижений обучающихся.

Балльно-рейтинговая система оценки учебных достижений обучающихся направлена на решение следующих задач:

- повышение мотивации обучающихся к освоению образовательных программ путем более высокой дифференциации оценки их учебной работы;
- повышение уровня организации образовательного процесса в университете.

Порядок начисления баллов доводятся до сведения каждого обучающегося в начале семестра изучения дисциплины.

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

- первая составляющая – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 85 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

- вторая составляющая – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 15 –баллов).

Общий балл текущего контроля складывается из следующих составляющих:

- посещаемость – студенту, посетившему все занятия, начисляется 20 баллов;

- выполнение заданий по дисциплине в течение семестра в соответствии с учебным планом. Студенту, выполнившему в срок и с высоким качеством все требуемые задания, начисляется максимально 20 баллов;

- контрольные мероприятия – максимальная оценка 25 баллов.

- бонусы - 20 балов. До проведения промежуточной аттестации преподаватель может в качестве поощрения начислить обучающемуся до 20 дополнительных (бонусных) баллов за проявление академической активности в ходе изучения дисциплины, выполнение индивидуальных заданий с оценкой «отлично», активное участие в групповой проектной работе, непосредственное участие в НИРС и т.п. Начисление бонусных баллов производится на последнем занятии.

Максимальная сумма баллов, набираемая студентом по дисциплине Менеджмент. Тайм-менеджмент, закрываемой семестровой аттестацией, равна 100.

ГРАФИК контрольных мероприятий текущего контроляпо дисциплине Менеджмент. Тайм-менеджмент

№ и наименование темы контрольного мероприятия	**Формируемая компетенция**	**Индикатор достижения компетенции**	**Этап формирования компетенции**	**Форма контрольного мероприятия (тест, контрольная работа, устный опрос, коллоквиум, деловая игра и т.п.)**	**Месяц проведения контрольного мероприятия Очная форма / заочная**	**Баллы за контрольное мероприятие**
1. Понятие, сущность и характерные черты менеджмента Эволюция управленческой мысли	УК - 6	УК - 6.3	**I этап II этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	Февраль/ 1-е занятие	1
2. Сущность и классификация функций менеджмента	УК - 6	УК - 6.3	**I этап II этап III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	Февраль/1-е занятие	1
3. Процесс принятия и реализации управленческих решений	УК - 6	УК - 6.3	**I этап II этап III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач Контрольная	Февраль/ 2-е занятие	3

				работа (т.1,2,3)		
4. Власть, влияние, лидерство	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	Февраль/ 2-е занятие	1
5.Организация как система, организационные структуры.	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач Устный опрос (т.4,5)	Февраль/2-е занятие	3
6. Управление персоналом организации	УК- 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	Март/3-е занятие	1
7. Групповая динамика и руководство	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач Контрольная работа	Март/3-е занятие	3
8. Управления конфликтами, стрессами и изменениями	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	Март/4-е занятие	1
9.Эффективность менеджмента	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач Устный опрос (т.6,7,8,9)	Март/4-е занятие	3
10. Характеристика тайм-менеджмента как науки	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	Апрель/5-е занятие	1
11. Анализ временных затрат	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тесто-	Апрель/5 занятие	

				вых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач		
12. Целеполагание и планирование в управлении временем	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач Контрольная работа (т.10,11,12)	Май/6 занятие	3
13. Тренинг управления временем	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач	Май/6 занятие	1
14. Управление временем в деятельности руководителей	УК - 6	УК - 6.3	**I этап** **II этап** **III этап**	Оценка правильности выполнения логических и тестовых упражнений, кейс-стади, ситуационных задач Устный опрос (т.13,14)	Июнь /6 занятие	2

Оценка знаний студентов по результатам промежуточной аттестации (зачет) для студентов очной формы обучения

Количество баллов	Результат
13-15	ставится студенту, ответ которого содержит: глубокое знание программного материала, а также основного содержания и новаций лекционного курса но сравнению с учебной литературой; знание концептуально-понятийного аппарата всего курса; знание монографической литературы по курсу, а также свидетельствует о способности: самостоятельно критически оценивать основные положения курса; увязывать теорию с практикой.
10-12	ставится студенту, ответ которого свидетельствует: о полном знании материала по программе; о знании рекомендованной литературы; а также содержит в целом правильное, но не всегда точное и аргументированное изложение материала.
7-9	ставится студенту, ответ которого содержит: поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса; стремление логически четко построить ответ, а также свидетельствует о возможности последующего обучения.
1-6	ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, вы-

Количество баллов	Результат
	бор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя.
0	ставится, если студент не отвечает ни на один из поставленных вопросов или не явился на промежуточную аттестацию.

Если в семестре предусмотрена сдача зачета, то по результатам работы в семестре студенту очного обучения выставляется:

- «зачтено» - от 40 до 59 баллов;
- «не зачтено» - менее 40 баллов.

Добор баллов. В случае пропуска студентом семестрового контрольного мероприятия по уважительной причине преподаватель должен предоставить студенту возможность сдать данную тему.

Суммы баллов, набранные студентом по результатам каждого текущего контроля, заносятся преподавателем, в соответствующую форму единой ведомости, используемую в течение всего семестра, которая хранится в деканате.

Итоги текущего контроля подводятся в последний рабочий день каждого месяца изучения дисциплины, копии передаются в деканат. Оригинал ведомости хранится у преподавателя до завершения изучения дисциплины, и затем, передается в деканат. Копия ведомости хранится на кафедре.

Преподаватель ведет журнал учета данных текущего контроля, своевременно доводит до сведения студентов информацию, содержащуюся в журнале и предоставляет в деканат в последний рабочий день месяца. Итоги промежуточной аттестации вносятся преподавателем в ведомость учета итогового рейтинга по дисциплине и в обязательном порядке доводятся до сведения студентов.

До проведения промежуточной аттестации всем обучающимся предоставляется возможность добора баллов с целью достижения порогового значения (40 балов) или, при наличии документально подтвержденной уважительной причины пропусков занятий, повышения уровня оценки.

Виды контрольных мероприятий для добора баллов преподаватель устанавливает индивидуально для каждого обучающегося.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся.

Промежуточная аттестация осуществляется, в конце каждого семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине **в виде выставления зачета.** Промежуточная аттестация может проводиться в устной, письменной форме.

Итоговый рейтинг по дисциплине отражает качество освоения обучающимся учебного материала. Максимальная сумма баллов, которая может быть учтена в индивидуальном рейтинге обучающегося в семестре по каждой дисциплине, не может превышать 100 баллов (включая бонусные баллы). Практика (учебная, производственная), НИРС и курсовая работа (проект) рассматриваются как самостоятельная учебная дисциплина.

Аттестационные испытания проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические и лабораторные занятия (кроме устного экзамена). Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, могут допускаться на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

Время подготовки ответа при сдаче зачета в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

Устный опрос **–** наиболее распространенный метод контроля знаний студентов, предусматривающий уровень овладения компетенциями, в т. ч. полноту знаний теоретического контролируемого материала.

При устном опросе устанавливается непосредственный контакт между преподавателем и студентом, в процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных особенностей усвоения студентами учебного материала.

Устный опрос по дисциплине проводится на основании самостоятельной работы студента по каждому разделу. Вопросы представлены в планах лекций по дисциплине.

Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос. *Фронтальный* опрос проводится в форме беседы преподавателя с группой. Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Его достоинство в том, что в активную умственную работу можно вовлечь всех студентов группы. Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически увязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы. С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность основных понятий, усвоение нового учебного материала, который только что был разобран на занятии. Целесообразно использовать фронтальный опрос также перед проведением практических работ, так как он позволяет проверить подготовленность студентов к их выполнению.

Вопросы должны иметь преимущественно поисковый характер, чтобы побуждать студентов к самостоятельной мыслительной деятельности.

Индивидуальный опрос предполагает объяснение, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать такую проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа.

Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, ясными, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный материал программы. Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать сущность явлений, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов. Вопросы обычно задают всей группе и после небольшой паузы, необходимой для того, чтобы все студенты поняли его и приготовились к ответу, вызывают для ответа конкретного студента.

Для того чтобы вызвать при проверке познавательную активность студентов всей группы, целесообразно сочетать индивидуальный и фронтальный опрос.

Длительность устного опроса зависит от учебного предмета, вида занятий, индивидуальных особенностей студентов.

В процессе устного опроса преподавателю необходимо побуждать студентов использовать при ответе схемы, графики, диаграммы.

Заключительная часть устного опроса – подробный анализ ответов студентов. Преподаватель отмечает положительные стороны, указывает на недостатки ответов, делает вывод о том, как изучен учебный материал. При оценке ответа учитывает его правильность и полноту, сознательность, логичность изложения материала, культуру речи, умение увязывать теоретические положения с практикой, в том числе и с будущей профессиональной деятельностью.

Критерии и шкалы оценивания устного опроса

Критерии оценки при текущем контроле	Оценка
Студент отсутствовал на занятии или не принимал участия. Неверные и ошибочные ответы по вопросам, разбираемым на семинаре	«неудовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт расплывчатые ответы на вопросы. Описывая тему, путается и теряет суть вопроса. Верность суждений, полнота и правильность ответов – 40-59 %	«удовлетворительно»
Студент принимает участие в обсуждении некоторых проблем, даёт ответы на некоторые вопросы, то есть не проявляет достаточно высокой активности. Верность суждений студента, полнота и правильность ответов 60-79%	«хорошо»
Студент демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на поставленные вопросы. Высокая активность студента при ответах на вопросы преподавателя, активное участие в проводимых дискуссиях. Правильность ответов и полнота их раскрытия должны составлять более 80%	«отлично»

Тестирование. Основное достоинство ***тестовой формы контроля*** – простота и скорость, с которой осуществляется первая оценка уровня обученности по конкретной теме, позволяющая, к тому же, реально оценить готовность к итоговому контролю в иных формах и, в случае необходимости, откорректировать те или иные элементы темы. Тест формирует полноту знаний теоретического контролируемого материала.

Критерии и шкалы оценивания тестов

Критерии оценки при текущем контроле
процент правильных ответов менее 40 (по 5 бальной системе контроля – оценка «неудовлетворительно»);
процент правильных ответов 40 – 59 (по 5 бальной системе контроля – оценка «удовлетворительно»)
процент правильных ответов 60 – 79 (по 5 бальной системе контроля – оценка «хорошо»)
процент правильных ответов 80-100 (по 5 бальной системе контроля – оценка отлично»)

Критерии и шкалы оценивания рефератов (докладов)

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
5	Работа выполнена на высоком профессиональном уровне. Полностью соответствует поставленным в задании целям и задачам. Представленный материал в основном верен, допускаются мелкие неточности. Студент свободно отвечает на вопросы, связанные с докладом. Выражена способность к профессиональной адаптации, интерпретации знаний из междисциплинарных областей	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок. Полностью оформлен в соответствии с требованиями.
4	Работа выполнена на достаточно высоком профессиональном уровне, допущены несколько существенных ошибок, не влияющих на результат. Студент отвечает на вопросы, связанные с докладом, но недо-	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен в срок, но с некоторыми недоработками.

Оценка	Профессиональные компетенции	Отчетность
	статочно полно.	
3	Уровень недостаточно высок. Допущены существенные ошибки, не существенно влияющие на конечное восприятие материала. Студент может ответить лишь на некоторые из заданных вопросов, связанных с докладом.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются отдельные недочеты в оформлении.
2 и ниже	Работа выполнена на низком уровне. Допущены грубые ошибки. Ответы на связанные с докладом вопросы обнаруживают непонимание предмета и отсутствие ориентации в материале доклада.	Письменно оформленный доклад (реферат) представлен со значительным опозданием (более недели). Имеются существенные недочеты в оформлении.

Критерии и шкалы оценивания презентации

Дескрипторы	Минимальный ответ 2	Изложенный, раскрытый ответ 3	Законченный, полный ответ 4	Образцовый ответ 5
Раскрытие проблемы	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы.	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны и/или выводы не обоснованы.	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны и/или обоснованы.	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы.
Представление	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и/или не последовательна. Использован 1-2 профессиональных термина.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2 профессиональных терминов.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.
Оформление	Не использованы информационные технологии (PowerPoint). Больше 4 ошибок в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint) частично. 3-4 ошибки в представляемой информации.	Использованы информационные технологии (PowerPoint). Не более2 ошибок в представляемой информации.	Широко использованы информационные технологии (PowerPoint). Отсутствуют ошибки в представляемой информации.
Ответы на вопросы	Нет ответов на вопросы.	Только ответы на элементарные вопросы.	Ответы на вопросы полные и/или частично полные.	Ответы на вопросы полные с привидением примеров

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки (по каждому разделу дисциплины).
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и студентами группы) и

самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.

3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

4. Соблюдение последовательности проведения оценки: предусмотрено, что развитие компетенций идет по возрастанию их уровней сложности, а оценочные средства на каждом этапе учитывают это возрастание. Так по каждому разделу дисциплины идет накопление знаний, на проверку которых направлены такие оценочные средства как устный опрос и подготовка докладов. Далее проводится задачное обучение, позволяющее оценить не только знания, но умения, навык и опыт применения студентов по их применению. На заключительном этапе проводится тестирование, устный опрос или письменная контрольная работа по разделу.

Промежуточная аттестация осуществляется, в конце каждого семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения экзаменационной процедуры (экзамена), выставления зачета, защиты курсовой работы.

Процедура промежуточной аттестации проходит в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся. Промежуточная аттестация в форме зачета проводится в форме компьютерного тестирования или устного опроса, в форме экзамена - в устной форме.

Аттестационные испытания в форме зачета проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине, или преподавателями, ведущими практические занятия. Аттестационные испытания в форме устного экзамена проводятся преподавателем, ведущим лекционные занятия по данной дисциплине. Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением по кафедре.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, имеющие нарушения опорно-двигательного аппарата, могут допускаться на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

Во время аттестационных испытаний обучающиеся могут пользоваться рабочей программой дисциплины, а также с разрешения преподавателя справочной и нормативной литературой, калькуляторами.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 40 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

При проведении устного экзамена экзаменационный билет выбирает сам экзаменуемый в случайном порядке. При подготовке к устному экзамену экзаменуемый, как правило, ведет записи в листе устного ответа, который затем (по окончании экзамена) сдается экзаменатору.

Экзаменатору предоставляется право задавать обучающимся дополнительные вопросы в рамках программы дисциплины, а также, помимо теоретических вопросов, давать задачи, которые изучались на практических занятиях.

Оценка результатов компьютерного тестирования и устного аттестационного испытания объявляется обучающимся в день его проведения.

6 ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература	**Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС**
Акмаева, Р. И. Менеджмент : учебник : [16+] / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 441 с. : табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-9631-6. – DOI 10.23681/491959. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=491959
Маслова, Е.Л. Менеджмент : учебник / Е.Л. Маслова. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 333 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03547-0. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337
Дополнительная литература	**Количество в библиотеке / ссылка на ЭБС**
Барнагян, В.С. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян, С.Н. Гончарова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018. – 220 с. : табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: : https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184. – Библиогр.: с. 191. – ISBN 978-5-7972-2509-6. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567184
Тайм-менеджмент. Полный курс : учебное пособие : [16+] / Г. А. Архангельский, М. А. Лукашенко, Т. В. Телегина, С. В. Бехтерев ; под ред. Г. А. Архангельского. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 311 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9614-1881-1. – Текст : электронный.	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=269985
Люханова, С.В. Менеджмент организации : учебное пособие : [16+] / С.В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 332 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-0220-7. – Текст : электронный.	http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562200

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций вовремя и после проведения лекции.

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых о неаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к практическим занятиям с практикоориентированными заданиями.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные опросы. В течение практического занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем, что зачитывается как текущая работа студента и оценивается по критериям, представленным в пунктах 6.4 РПД.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

При подготовке доклада рекомендуется сделать следующее. Составить план-конспект своего выступления. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с практикой. Подготовить сопроводительную слайд-презентацию и/или демонстрационный раздаточный материал по выбранной теме. Рекомендуется провести дома репетицию выступления с целью отработки речевого аппарата и продолжительности выступления (регламент– 7-10 мин.).

Выполнение индивидуальных типовых задач.

В случае пропусков занятий, наличия индивидуального графика обучения и для закрепления практических навыков студентам могут быть выданы типовые индивидуальные задания, которые должны быть сданы в установленный преподавателем срок.

Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на практических занятиях, к контрольным работам, тестированию. Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

8. КОМПЛЕКТ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, В ТОМ ЧИСЛЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

АУД. 89а, 49, 53

Перечень лицензионного программного обеспечения
- Windows 10 ProЛиц. № 66241795OPEN 6248131ZZE1712 - Office Standard 2016 Лиц. № 66241743OPEN 96247974ZZE1712
- Windows 10 Pro Лицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 - Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 - MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuinewCOA Счет №1834 от 16.03.2010ООО «Южная Соф-тверная компания»
- Windows 10 ProЛиц. № 66241795OPEN 6248131ZZE1712 - Office Standard 2016 Лиц. № 66241743OPEN 96247974ZZE1712»

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения
- OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия ApacheLicense 2.0, LGPL - GoogleChrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware - Adobeacrobatreader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение -UnrealCommander Свободно распротраняемоеПО, лицензия freeware
- OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия ApacheLicense 2.0, LGPL - Adobeacrobatreader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение
- OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия ApacheLicense 2.0, LGPL - GoogleChrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware - Adobeacrobatreader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение -UnrealCommander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware
Перечень программного обеспечения отечественного производства
-7-zip СвободнораспространяемоеПО, GNU Lesser General Public License -YandexBrowser Свободно распространяемое ПО
- YandexBrowser Свободно распространяемое ПО -Dr. WebДоговор № РГ01270055 от 27.01.2020 -7-zipСвободнораспространяемое ПО,GNU Lesser Gen-eral Public License
-7-zip СвободнораспространяемоеПО, GNU Lesser General Public License -YandexBrowser Свободно распространяемое ПО

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Учебные аудитории для проведения учебных занятий - оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:

Оснащенность и адрес помещений

Наименование помещений	Адрес (местоположение) помещений
Аудитория № 4 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, доска меловая (1)). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - проекционный экран (1), проектор (1), колонки (2), ноутбук (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин (переносное).	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 53 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), проектор (переносной), проекционный экран (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6). Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Pub-	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27

lic License	
Аудитория № 55 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, проекционный экран). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования – ноутбук(Acer), проектор(Benq), проекционный экран; телевизор(Dexp) учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6). Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2019 ФГБОУ ВО Донской ГАУ 0005644022 4100106435 AAD-26770; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 49 Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования ноутбуки (переносные), (интерактивная доска Smart с проектором); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6). Windows 10 Pro Лицензия № 66241795 от 28.12.2015 OPEN 96248131ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2016 Лицензия № 66241743 от 28.12.2015 OPEN 96247974ZZE1712 Microsoft Volume Licensing Service Center; MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания»; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Unreal commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Google ChromeСвободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 57 Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, укомплектованное специализированной мебелью для хранения оборудования (столы, шкафы). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования ноутбуки (переносные) (2), проекционные экраны (переносные) (3), проекторы (переносные) (3) Принтер Pantum P2207(A4 1200*1200dpi 20 ppm 64Mb 600 MHZ USB 2/0) . MS Windows 7 OEM SNGL OLP NL Legalization GetGenuine wCOA Счет №1834 от 16.03.2010 ООО «Южная Софтверная компания». Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; Google Chrome Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; Unreal Commander Свободно распространяемое ПО, лицензия freeware; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО, Inc; ; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License; Yandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Аудитория № 53а Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), груп-	346493, Ростовская область, Октябрьский район,

повых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью (рабочее место преподавателя, столы, стулья, трибуна, доска меловая). Технические средства обучения: набор демонстрационного оборудования - ноутбук (переносной), проектор (переносной), проекционный экран (переносной); учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам - стенды (6). Windows 10 Home Get Genuine Лицензия № 66241787 от 28.12.2015 OPEN 96248122ZZE1712 от Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	п. Персиановский, ул. Кривошлыкова, дом № 27
Кабинет № 45 Помещение для самостоятельной работы (электронный читальный зал), укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации. Windows 8.1 Лицензия №65429551 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 от Microsoft Volume Licensing Service Center; Office Standard 2013 Лицензия № 65429549 от 30.06.2015 OPEN 95436094ZZE1706 Microsoft Volume Licensing Service Center; OpenOffice Свободно распространяемое ПО, лицензия Apache License 2.0, LGPL; Adobe acrobat reader Свободно распространяемое проприетарное программное обеспечение; МТС Линк тариф Free Свободно распространяемое ПО, Яндекс Телемост Свободно распространяемое ПО ; Yandex Browser Свободно распространяемое ПОYandex Browser Свободно распространяемое ПО; Лаборатория ММИС «АС «Нагрузка» Договор 8630 от 04.10.2021 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС Деканат Договор №3830-254 от 14 апреля 2024 между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Лаборатория ММИС»Планы» Договор №3830-254 от 14 апреля 2025 г. г между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «Лаборатория ММИС»; Система контент –фильтрации SkyDNS (SkyDNS агент) Договор № 2789-24 от 16 мая 2024 г. г. ООО «СкайДНС»; Dr.Web Договор № РГА02040026 от «05» Февраля 2026 г. между ФГБОУ ВО «Донской ГАУ» и ООО «КОМПАНИЯ ГЭНДАЛЬФ»; 7-zip Свободно распространяемое ПО, GNU Lesser General Public License	346493, Ростовская область, Октябрьский район, п. Персиановский, ул.Кривошлыкова, дом № 27