

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»**

**(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

10.03.01 «Информационная безопасность»

Профиль: «Организация и технологии защиты информации (по отрасли или в сфере профессиональной деятельности)»

Уровень квалификации выпускника: бакалавр Форма

обучения очная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2021

## МЕНЕДЖМЕНТ

### Рабочая программа дисциплины

#### Составители:

д-р. эконом. наук, профессор, зав.кафедрой Н.В. Овчинникова

канд. истор. наук, доцент, профессор кафедры О.Ю. Артемов

канд. техн. наук, доцент, профессор кафедры Г.А. Шишкова

канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры М.А. Лашкевич

канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры С.А. Овчинников

канд. истор. наук, доцент, доцент кафедры К.А. Чистякова

канд. эконом. наук, доцент, доцент кафедры М.Е. Этингоф

старший преподаватель Н.К. Бикбаева

#### Ответственные редакторы:

д-р эконом. наук, профессор, проректор по учебной работе Н.И. Архипова

д-р эконом. наук, профессор, зав. кафедрой Н. В. Овчинникова

#### УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
управления

№ 12 от 28.06.2021

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....   | 4  |
| 1.1. Цель и задачи дисциплины .....  | 4  |
| 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций .....           | 4  |
| 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы .....   | 5  |
| 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....  | 6  |
| 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....   | 7  |
| 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....  | 11 |
| 5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ .....   | 12 |
| 5.1. Система оценивания .....  | 12 |
| 5.2. Критерии выставления оценок .....   | 12 |
| 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине ..... | 14 |
| 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....   | 25 |
| 6.1. Список источников и литературы .....  | 25 |
| 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины .....             | 26 |
| 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....  | 27 |
| 8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ .....                                    | 27 |
| 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ .....  | 29 |
| 9.1. Планы семинарских занятий .....   | 29 |
| 9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ .....  | 29 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ .....   | 32 |
| Приложение 1. Аннотация дисциплины .....   | 32 |

# 1. Пояснительная записка

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

*Цель курса* – формирование у студентов необходимого объёма компетенций, требуемых для реализации организаторских и управленческих способностей, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности в современных организациях и эффективного взаимодействия с коллективом в рамках актуального правового поля с соблюдением норм профессиональной и общечеловеческой этики, и с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

*Задачи курса:*

–ознакомить студентов с истоками формирования управленческих идей и взглядов и их дальнейшей эволюцией в разные исторические периоды в различных странах, а также связью современного состояния управленческой мысли с прошлым;

–рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе к решению концептуальных вопросов теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.

–ознакомить студентов с внедрением новых принципов и методов эффективного менеджмента и координации деятельности коллективов людей в современных организациях;

–ознакомить студентов с внедрением новых принципов и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.

–рассмотреть научно-практические подходы к управлению и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

## 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

| Компетенция<br>(код и наименование)   | Индикаторы компетенций<br>(код и наименование)  | Результаты обучения   |
|---|---|---|
| УК-3<br>Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде | УК-3.1 Понимает эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели; определяет роль каждого участника в команде          | <i>Знает:</i> эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определяет свою роль в команде.<br><i>Умеет:</i> предвидеть результаты личных действий и организует работу команды для достижения заданного результата.<br><i>Владеет:</i> демонстрирует понимание результатов личных действий; определяет последовательность шагов для достижения поставленной цели и контролирует их выполнение. |
|   | УК-3.2 Эффективно взаимодействует с членами команды; участвует в обмене информацией, знаниями и опытом; содействует презентации результатов работы команды; | <i>Знает:</i> разные виды коммуникации (устную, письменную, вербальную, невербальную, реальную, и др.) для руководства командой и достижения поставленной цели.<br><i>Умеет:</i> учитывать в совместной деятельности особенности поведения и общения разных людей.  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | соблюдает этические нормы взаимодействия   | <i>Владеет:</i> методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды.  |
| УК-6<br>Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни | УК-6.1 Определяет цели собственной деятельности, оценивая пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов    | <i>Знает:</i> возможности применения своих ресурсов и их пределов для успешного выполнения порученной работы.<br><i>Умеет:</i> проявлять интерес к учебе и использует предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков.<br><i>Владеет:</i> оценкой эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата.  |
|   | УК-6.2 Формулирует цели собственной деятельности, определяя пути их достижения с учетом ресурсов, условий, средств, временной перспективы развития деятельности и планируемых результатов. | <i>Знает:</i> важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда.<br><i>Умеет:</i> устанавливать приоритеты собственной деятельности, выстраивая планы их достижения.<br><i>Владеет:</i> методами оценки разнообразных ресурсов (личностных, психофизиологических, ситуативных, временных и т.д.), используемых для решения задач самоорганизации и саморазвития. |
| ОПК-8 Способен принимать участие в управлении проектами создания информационных систем на стадиях жизненного цикла.                                 | ОПК-8.3. Владеет навыками управления проектами создания информационных систем на стадиях жизненного цикла.   | <i>Владеет:</i> методами эффективного взаимодействия с другими членами команды в процессе управления проектами создания информационных систем.  |

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Менеджмент» является частью блока обязательных дисциплин блока Б1 "Дисциплины (модули)" учебного плана по направлению подготовки "Прикладная информатика".

Дисциплина читается в 1 семестре. Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе получения среднего образования.

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин: "Управление информационными системами", "Управление проектами информационных систем гуманитарной сферы", все практики учебного плана.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины для очной формы обучения составляет 3 зачетных единицы, 114 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 42 часа, самостоятельная работа обучающихся - 72 часа.

| № п/п | Раздел дисциплины/темы  | Семестр | Виды учебной работы (в часах) |          |                          |                        | Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)        |
|-------|---|---------|-------------------------------|----------|--------------------------|------------------------|--|
|       |   |         | контактная                    |          |                          | Самостоятельная работа |  |
|       |   |         | Лекции                        | Семинары | Промежуточная аттестация |                        |  |
| 1.    | Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)                         | 1       | 4                             | 4        |                          | 10                     | Обсуждение теоретических вопросов.<br>Проверка результатов выполнения практических заданий |
| 2.    | Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)                             | 1       | 4                             | 4        |                          | 12                     | Обсуждение теоретических вопросов.<br>Проверка результатов выполнения практических заданий |
| 3.    | Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)                              | 1       | 4                             | 4        |                          | 12                     | Обсуждение теоретических вопросов.<br>Проверка результатов выполнения практических заданий |
| 4.    | Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)  | 1       | 4                             | 4        |                          | 10                     | Обсуждение теоретических вопросов.<br>Проверка результатов выполнения практических заданий |
| 5.    | Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте) | 1       | 4                             | 4        |                          | 12                     | Обсуждение теоретических вопросов.<br>Проверка результатов выполнения практических заданий |
|       | Зачет с оценкой   | 1       |                               | 2        |                          | 16                     | Тестирование<br>Собеседование по результатам освоения дисциплины                           |
|       | ИТОГО   |         | 20                            | 22       |                          | 72                     |  |

### 3. Содержание дисциплины

|   | Наименование раздела дисциплины   | Содержание  |
|---|---|---|
| 1 | Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту) | <p><i>Управление и менеджмент.</i> Основные понятия и их сравнительная характеристика: этимология, содержание, границы применения. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.</p> <p><i>Школа научного управления</i> и её значение в повышении производительности труда. Ф.У. Тейлор как основоположник построения системы эффективного производства (тейлоризм). Ленточные графики Г.Л. Гантта. Прикладная наука о движении Ф. и Л. Гилбрет. Механизация труда и конвейер Г. Форда как новая технология организации поточного выпуска продукции.</p> <p><i>Административная школа</i> и комплексное управление предприятием: теории «администрации» А. Файоля, «рациональной бюрократии» М. Вебера, «формальной организации» Г. Урвика.</p> <p><i>Школа человеческих отношений</i> и ее роль в интеграции и установлении «подлинной гармонии интересов» между работниками и администрацией (неоклассицизм). Вклад М. Фоллет в разработку проблем природы власти и места человека на предприятии. Хоторнские эксперименты и концепция «социального рабочего» Э. Мэйо в противовес концепции «экономического рабочего» Г. Форда. Проблемы объединения формальной и неформальной организаций в работах Ч. Бернарда.</p> <p><i>Школа поведенческих наук (бихевиоризм)</i> и её исследования: поведенческие стереотипы, методы налаживания межличностных отношений, социальное взаимодействие и коммуникации на производстве. Теории мотивации А.Х. Маслоу, Ф.И. Герцберга, Д. МакКлелланда, В. Врума, Л. Портера – Э. Лоулера и др. Влияние руководителя на мотивационные установки работников (теории “Х” и “У” Д. Мак Грегора).</p> <p><i>Школа науки управления</i> и количественный анализ качества принятия оптимальных решений. Тектология А.А. Богданова. Теория общих систем Л. фон Берталанфи. Кибернетика Н. Винера. Исследование операций (теории массового обслуживания А. Эрланга, игр Дж. Неймана, линейного программирования Дж. Б. Данцига, динамического программирования Р. Беллмана).</p> |
| 2 | Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)     | <p><i>Организация:</i> понятие и сущность.</p> <p><i>Основные законы организации:</i> самосохранения, композиции / декомпозиции (единства анализа и синтеза), пропорциональности (гармонии), синергии, наименьших, информированности, своеобразия, онтогенеза.</p> <p>Критерии классификации организаций: социальная организованность (формальные, неформальные), степень взаимодействия с внешней средой (механистические, органические), форма собственности (государственные, муниципальные, частные, общественные), правовое положение (кооперативы, хозяйственные товарищества и общества), отношение к прибыли (коммерческие, некоммерческие), вид и характер деятельности (научные, промышленные, финансовые, торговые, сервисные и др.), масштабируемость (крупные, средние, малые, микропредприятия), объёму полномочий (филиалы, представительства, отделения, дочерние фирмы, материнские компании), формирование отношений внутри организации (корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные).</p>   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p><i>Стратегическое видение, миссия и цели организации.</i> Концепция МВО П. Друкера и особенности ее использования в деловой практике.</p> <p><i>Жизненный цикл организации:</i> понятие, концепции Л. Гейнера (1972), Дж. Гриббина (1981) и И.К. Адизеса (1988), их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.</p> <p><i>Система:</i> понятие, базовые составляющие (элементы, связи, внешнее окружение, организационные границы) и виды (закрытая, открытая).</p> <p>Структура и содержание системного анализа в менеджменте: изучение организации как единого целого; исследование её места во внешней среде; выделение управляющей и управляемой подсистем (субъектно-объектный подход); достижение эффекта синергии за счёт их правильной настройки.</p> <p><i>Среда организации:</i> внутренняя (цели, задачи, структура, технологии управления, персонал) и внешняя – прямого (поставщики, посредники, конкуренты, контактные аудитории, потребители) и косвенного (политические, правовые, экономические, научно-технические, демографические, культурные, экологические, международные факторы) воздействия. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы). Адаптация организации к внутренним и внешним изменениям.</p>   |
| 3 | Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте) | <p><i>Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности:</i> состав участников, особенности, предмет, средства, содержание, результат, регламентирующие документы.</p> <p><i>Участники управленческого труда</i> – руководители (high-, middle- и low-management) и исполнительский менеджерский корпус. Линейные и аппаратные полномочия.</p> <p><i>Особенности управленческого труда</i> – ориентация на цели и ценности организации; администрирование процедур, обеспечивающих сохранение ее структуры и поддерживающих определенный рабочий режим; акценты на информационно-аналитическую деятельность; человекоориентированный характер; управление временем и другими ресурсами; опосредованные (нематериальные) результаты.</p> <p><i>Предмет управленческого труда</i> – информация. Её основные свойства и характеристики. Требования к информации в системах управления. Методы ее измерения.</p> <p><i>Средства управленческого труда:</i> изготовления, копирования, размножения, хранения, группировки и поиска документов, обработки, вывода и передачи информации. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратным средствам и программному обеспечению. Цифровой менеджмент и его значение в современной управленческой практике.</p> <p><i>Содержание управленческого труда</i> – функции менеджмента и их виды: общие базовые – планирование, организация, координация, мотивация, контроль; общие дополнительные – прогнозирование, нормирование, проектирование, регулирование, учёт; интегрирующие – руководство, лидерство; связующие – коммуникации, управленческие решения; специальные – управление финансами, производством, поставками, маркетингом, человеческими ресурсами, безопасностью и пр.; средоориентированные – внешние, внутренние; причинно-следственные – полезные, бесполезные, вредные; ментально-фиксируемые – явные, латентные; по логике распределения – свойственные, несвойственные, дублируемые. Функциональный и процессный подходы: от разделения действий к их синтезу через бизнес-процессы.</p> |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | <p><i>Результат управленческого труда</i> – управленческие решения. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Стадии процесса их принятия и реализации.</p> <p><i>Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность</i>: устав предприятия, учредительный договор, структура и штатная численность, штатное расписание, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, этический кодекс, положения о подразделениях, должностные инструкции и иные регламенты.</p> <p><i>Страновые различия в планировании и организации управленческого труда</i> (американская, японская, западноевропейская, российская модели менеджмента).</p>  |
| 4 | Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте) | <p><i>Менеджмент как искусство</i>. Учет индивидуальных особенностей организации (структура, технологии, ресурсное обеспечение) и ее работников (черты характера, психология, мотивы и стимулы) в зависимости от ситуации (ситуационный подход).</p> <p><i>Руководитель и его место на предприятии</i>: влияние, власть, роли.</p> <p><i>Стили руководства</i> (авторитарный, демократический и либеральный) и <i>методы управления</i> (правовые, организационно-административные, экономические, социально-психологические). Особенности их выбора и применения в современной практике менеджмента.</p> <p><i>Лидерство</i>: понятие, природа, виды (формальное, неформальное). Характерные черты и типы лидеров (автократический, демократический).</p> <p><i>Теории лидерства</i>: «великого человека» (Е. Боргатт), ситуационные (Ф.Э. Фидлер), психоаналитические (Э.Л. Берн), личностно-ситуационные (Дж. Браун), атрибутивные (Р. Хьюз–Р. Джинетт–Дж. Курфи), обмена, или трансактного анализа (Ф. Хейдер), на основе харизмы (Дж. Бернет), трансформационного лидерства (Ст. Коллинз), интерактивного лидерства (Н. Хоторн), сервисного лидерства (Р. Гринлиф) и др.</p> <p><i>Индивидуальные качества лидеров</i>: физические (энергичность, выносливость), умственные (интеллект, рассудительность, решительность), социальные (общительность, способность привлекать к сотрудничеству других людей, умение работать в коллективе, тактичность, дипломатичность), трудовые (нацеленность на достижение результата, добросовестность в работе, упорство), особенности характера (уверенность в себе, энтузиазм, желание руководить, независимость, честность и прямота).</p> <p><i>Стили лидерства</i>: одномерные (концепции Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина) и многомерные (концепции Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси, К. Бланшара).</p> <p><i>Сильные и слабые стороны руководства и лидерства</i>: сравнительная характеристика.</p> <p><i>Эмерджентность и контингентный подход</i>. Их влияние на организационное поведение и его новые настройки, основанные на балансе системы и ситуации.</p> |
| 5 | Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование                    | <p><i>Человек и сферы его жизни</i>: здоровье (самочувствие, внешний вид, подвижность, настроение, питание, режим, спорт, сон), окружение (родные, коллеги, друзья, соседи, оппоненты), отношения (общение, дружба, любовь, семья), призвание (работа, карьера, бизнес, профессия, занятость, социальный статус), обеспеченность (доходы, расходы, условия жизни), яркость жизни (развлечения, отдых, хобби, путешествия, впечатления), духовность (вера, творчество, духовность),</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>(человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте)</p> | <p>самосовершенствование (обучение, работа над собой, личностный рост). Реактивный и прореактивный подходы к планированию жизни.</p> <p><i>Самоменеджмент:</i> определение личных ценностей и путей их достижения. SMART-анализ и дерево целей. Особенности их использования в планировании карьеры (стратегия саморазвития).</p> <p><i>Организация личного труда.</i> Факторы и условия, направленные на повышение его результативности: формирование и развитие профессиональных компетенций, выработка и совершенствование индивидуального рабочего стиля, оснащение и организация рабочего места, выбор оптимальных исполнительских и коммуникативных техник.</p> <p><i>«Большая пятёрка» факторов личности:</i> экстравертность (коммуникабельность и комфорт в межличностных отношениях); контактность (добродушие, понимание других, доверие, прощение); добросовестность (ответственность, надёжность, стабильность умение бороться за результат); эмоциональная стабильность (степень спокойствия, энтузиазма и уверенности или, наоборот, напряжённости, нервозности, подавленности, неуверенности); открытость (широта интересов, креативность, артистизм, готовность к восприятию новых идей).</p> <p><i>Планирование и управление рабочим временем (тайм-менеджмент).</i> Концепция «баланса между личной жизнью и работой». Методики организации и эффективного использования времени: ALPEN-метод, пирамида Франклина, принцип Парето, анализ ABC, матрица Д. Эйзенхауэра, списки задач и дел, интеллект-карты (mind maps), хронометраж, график работы на основе биоритмов, техника Pomodoro и др.</p> <p><i>Контроль в тайм-менеджменте.</i> Основные ошибки, препятствующие выполнению поставленных целей, и способы их корректировки (исправления).</p> <p><i>Персонал как императивный ресурс организации и ее главный интеллектуальный капитал.</i> Новые концепции HR (эдохократия, геймизация, управление проектами, партисипативный менеджмент, управление знаниями и др.) и их влияние на развитие коллективных форм труда.</p> <p><i>Командообразование – современная прогрессивная форма кооперации и сотрудничества в организации.</i> Понятие «команды». Ее основные типы: вертикальная, горизонтальная, комитет, специализированная, самоуправляемая, виртуальная. Стадии формирования. Детерминанты ее сплоченности: командные взаимодействия, общие цели, привлекательность команды для каждого ее члена, мотивация участников, социально-психологический климат (организационная культура), групповое принятие решений.</p> <p><i>Управление конфликтами в командах.</i> Их причины (недостаток ресурсов, нечеткое разделение обязанностей, кризис коммуникаций, личностные аспекты, различия во власти и статусе), стили (конкурентный, уклонение от конфликта, компромисс, приспособление, совместная деятельность) и методы урегулирования (цели высшего уровня, торги / переговоры, посредничество, стимулирование коммуникаций).</p> <p><i>Преимущества и недостатки работы в командах.</i> Потенциальные выгоды и издержки.</p> |
|--|---|

#### 4. Образовательные технологии

| № п/п | Наименование раздела  | Виды учебной работы                                     | Образовательные технологии  |
|-------|---|---|---|
| 1     | 2   | 3   | 4   |
| 1.    | Научные школы и природа управления (историографический и компаративный подходы к менеджменту)                         | Лекция 1,2<br>Семинар 1,2<br><br>Самостоятельная работа | Лекция-визуализация<br>Развернутая беседа-дискуссия с обсуждением вопросов темы<br>Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов |
| 2.    | Организация как объект управления (системный и субъектно-объектный подходы в менеджменте)                             | Лекция 3,4<br><br>Семинар 3,4<br>Самостоятельная работа | Лекция-визуализация<br><br>Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов   |
| 3.    | Управленческий труд и его содержание (функциональный и процессный подходы в менеджменте)                              | Лекция 5,6<br>Семинар 5,6<br>Самостоятельная работа     | Лекция-визуализация<br>Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов   |
| 4.    | Руководство и лидерство (ситуационный и контингентный подходы в менеджменте)  | Лекция 7,8<br>Семинар 7,8<br>Самостоятельная работа     | Лекция-визуализация<br>Групповая дискуссия,<br>Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов                                     |
| 5.    | Личность и коллектив. Самоменеджмент и командообразование (человекоориентированный и проектный подходы в менеджменте) | Лекция 9,10<br>Семинар 9,10<br>Самостоятельная работа   | Лекция-визуализация<br>Разбор конкретных ситуаций, заданий кейсов,  |
| 6.    |   | Семинар 11  | Тестирование<br>Собеседование по результатам освоения дисциплины  |

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Менеджмент» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме тестирования. С учетом набранных баллов студенты получают зачет с оценкой. Дифференцированная оценка выставляется в полном соответствии с утверждённой в РГГУ рейтинговой системой контроля знаний.

| Форма контроля   | Максимальное количество баллов |            |
|--|--------------------------------|------------|
|  | За один семинар                | Всего      |
| 1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях | 2 балла                        | 18 баллов  |
| 2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях             | от 4-х до 5 баллов             | 42 балла   |
| 3. Тестирование  |                                | 40 баллов  |
| 4. Итого за семестр (дисциплину)                                       |                                | 100 баллов |

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации в семестре. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

| 100- балльная шкала | Традиционная шкала  |            | Шкала ECTS |
|---------------------|---------------------|------------|------------|
| 95-100              | отлично             | зачтено    | A          |
| 83-94               |                     |            | B          |
| 68-82               | хорошо              |            | C          |
| 56-67               | удовлетворительно   |            | D          |
| 50-55               |                     |            | E          |
| 20-49               | неудовлетворительно | не зачтено | FX         |
| 0-19                |                     |            | F          |

### 5.2. Критерии выставления оценок

| Баллы/ шкала ECTS | Оценка по дисциплине             | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине  |
|-------------------|----------------------------------|---|
| 100-83/ A,B       | «отлично»/<br>«зачтено (отлично) | Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. |

|               |  |  |
|---------------|--|--|
|               | »/<br>«зачтено»  | Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.<br>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.<br>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».  |
| 82-68/<br>С   | «хорошо»<br>/<br>«зачтено<br>(хорошо)<br>»/<br>«зачтено»                               | Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.<br>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.<br>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.<br>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».                                       |
| 67-50/<br>D,E | «удовлет<br>ворительн<br>о»<br>/«зачтено<br>(удовлетв<br>орительно<br>)»/<br>«зачтено» | Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.<br>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.<br>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.<br>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.<br>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный». |
| 49-0/<br>F,FX | «неудовл<br>етворител<br>ьно»/<br>не<br>зачтено  | Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.<br>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.<br>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p> |
|--|--|---|

### 5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Пример тестового задания к дифференцированному зачету по дисциплине «Менеджмент» (УК-3, УК-6, ОПК-8)

**1. В 1912 году 12 принципов менеджмента были сформулированы:**

- а) А.Файолем;
- б) Дж.Э.Мэйо;
- в) М.Вебером;
- г) Ф.Тейлором;
- д) Г.Эмерсоном.

**2. Авторство работы «Принципы научного управления» (1911 г.), публикация которой послужила началом признания менеджмента наукой и самостоятельной областью исследований, принадлежит:**

- а) А.Файолю;
- б) Дж.Э.Мэйо;
- в) М.Веберу;
- г) Ф.Тейлору;
- д) Г.Эмерсону.

**3. Впервые состав функций управления был предложен:**

- а) А.Файолем;
- б) Дж.Э.Мэйо;
- в) М.Вебером;
- г) Ф.Тейлором;
- д) Г.Эмерсоном.

**4. Проблема «человеческих отношений» между индивидуумами в рабочих условиях впервые (1927 г.) была изучена:**

- а) А.Файолем;
- б) Дж.Э.Мэйо;
- в) М.Вебером;
- г) Ф.Тейлором;
- д) Г.Эмерсоном.

**5. Количество человек, которое может быть эффективно объединено под единым руководством –**

- а) принцип единства подчинения;
- б) масштаб управляемости;
- в) функция управления.

**6. Реакция организованной системы, направленная на предотвращение искажения информации при передаче ее через увеличивающееся количество уровней управления – это**

- а) централизация;
- б) децентрализация;
- в) департаментализация.

**7. Относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности – это**

- а) уровни управления;
- б) функции управления;
- в) скалярная цепь.

**8. Количество информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора внешней среды и уверенность в этой информации определяет:**

- а) неопределенность среды;
- б) сложность среды;
- в) взаимосвязанность факторов среды.

**9. В теориях мотивации предполагаемая ценность или привлекательность для индивида полученного вознаграждения, это –**

- а) стимул;

- б) мотив;
- в) валентность.

**10. Организацию как сложную систему управления характеризуют такие свойства, как (множественный выбор):**

- а) наличие нескольких целей;
- б) хаотичность связей между элементами;
- в) независимость от окружения;
- г) большое число элементов.

**11. Отношения между элементами структуры организации поддерживаются благодаря следующим связям (множественный выбор):**

- а) функциональным;
- б) линейным;
- в) производственным;
- г) рыночным.

**12. В организации движение информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления обеспечивается благодаря связям:**

- а) функциональным;
- б) линейным;
- в) производственным;
- г) рыночным.

**13. В организации движение информации и управленческих решений между линейными руководителями обеспечивается благодаря связям:**

- а) функциональным;
- б) линейным;
- в) производственным;
- г) рыночным.

**14. Установите соответствие между понятием и его определением.**

1. Методы менеджмента, основанные на совокупности способов воздействия путем создания экономических условий для достижения поставленных целей
2. Методы менеджмента, основанные на способах воздействия на организационные отношения посредством прямых директивных указаний
3. Методы менеджмента, основанные на способах активного воздействия на сознание работников и осуществляющие моральное стимулирование трудовой деятельности

*Установите соответствие между нумерованными объектами в формулировке задания и вариантами ответов*

- а) социально-экономические;
- б) экономические;
- в) административные (организационно-распорядительные);
- г) социально-психологические.

**15. Конкретные (частные) функции управления тесно связаны с (со) следующим:**

*Укажите не менее двух вариантов ответов*

- а) спецификой;
- б) поведением отраслевых органов управления;
- в) поддержанием компетентности;
- г) основными сферами деятельности.

**16. Установите соответствие между понятием и его определением.**

1. Лидерство
2. Влияние
3. Руководство

*Установите соответствие между нумерованными объектами в формулировке задания и вариантами ответов*

- а) возможность оказывать влияние на поведение других лиц
- б) способность человека оказывать влияние на отдельные личности или группы, направляя их усилия

на достижение целей организации

в) умственный и физический процесс, в результате которого подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи

**17. В соответствии с поведенческой теорией лидерства К. Левина, руководитель, который единолично принимает решение и извещает о нем подчиненных, является...**

- а) либералом;
- б) автократом;
- в) демократом;
- г) новатором.

**18. Задача регулирования межличностных отношений относится к следующей группе методов управления.**

- а) социально-психологических;
- б) воспитательных;
- в) экономических;
- г) административных.

**Кейс-ситуация: «Карьера вышла боком»<sup>1</sup> (УК-3, УК-6, ОПК-8)**

Татьяна Чаплыгина, открыв меню, мечтательно улыбнулась. Накануне она вернулась из командировки в Сибирь: компания «Спецтрансдор», в которой она работала, доставляла 400-тонный реактор местному нефтеперерабатывающему заводу. Финальная стадия выгрузки реактора с баржи заняла почти неделю, и эти дни Татьяна прожила очень интенсивно.

— Так, чтобы у вас такого съесть... Праздничного? М-м? — она листала меню, пока официант выжидал. — Давайте черничный десерт для начала — сегодня начнем с конца. И два бокала вина — вот такого. Хотя ладно, несите бутылку.

Второй бокал предназначался подруге, с которой Татьяна работала в ИТ-отделе: обе девушки отвечали за разработку приложений для отслеживания транспортировки груза. Собственно, Татьяну вызвали на объект, чтобы она была под рукой, если в программах случится сбой. Но все работало как часы, и Татьяна, чтобы не сидеть без дела, напросилась в помощницы к инженерам, руководившим разгрузкой реактора.

— Привет, подруга! — у столика появилась Людмила Раткина. — Командировка, смотрю, пошла тебе на пользу. Сияешь как самовар!

— И бурлю! Я нам вина заказала, так что предлагаю тебе оставить машину где-нибудь на парковке.

— Ну, я так и сделала. Давай, рассказывай.

В Сибирь Татьяну позвал Константин Егоров, начальник отдела транспортировки грузов «Спецтрансдора». Под конец командировки он предложил ей перейти в его отдел: «Подумай, поговори со своей начальницей, закончи там свои дела — и к нам. Тебе, мне кажется, работа «в поле» больше нравится, да и голова у тебя на месте, а остальному научишься».

— Все, перехожу к Егорову, — категорично заявила подруге Чаплыгина. — Он позвал к себе! Так что поздравь меня.

— Подожди, давай по порядку, — Людмила глотнула вина. — Что вдруг?

<sup>1</sup> Hbr-russia.ru. июль 2008. Harvard Business Review - Россия.

— Да задолбалась я в ИТ. Ты себе не представляешь: я проработала неделю на разгрузке как лошадь и сразу почувствовала себя лучше. А?

— Да эйфория это: новые люди, места, природа. Пройдет, не спеши.

Людмила работала в компании дольше подруги. Ей стало немного завидно, что Егоров позвал к себе не ее. «Хотя на кой мне работа в поле? Не мое это, — подумала она. — Но мог бы и просто предложить».

— Не скажи. Там понятные задачи, цели, — рассуждала тем временем Чаплыгина. — Да и взаимоотношения между людьми... они другие. Не офисные, что ли. Не знаю. Мне там интереснее. В общем, сваливаю я от нашей гримзы.

Людмила едва заметно усмехнулась:

— Подожди, она же еще добро должна дать. Потом — гендиректор утвердить.

— Да это детали. Дело решенное. Егоров же авторитет: раз позвал, остальные что — против будут?

— Ну, тогда за тебя, — Людмила чокнулась с Татьяной. — Чтобы у тебя все получилось!

— Аминь!

### **Неожиданный барьер**

Со дня возвращения из Сибири прошла уже неделя, но Татьяна все никак не могла поговорить со своей руководительницей. Та была то занята, то на выезде, то у руководства. Сорокадевятилетняя Ирина Георгиевна Кудинова пришла в компанию более 20 лет назад из химического НИИ, где она возглавляла лабораторию. За это время она сменила профессию и доросла до руководителя ИТ-отдела и заместителя гендиректора.

После командировки Татьяна с явной неохотой появлялась в отделе, чего раньше за ней не замечалось. Опаздывала. На деловые письма коллег отвечала с большой задержкой. «Извините, случайно удалила», — объясняла она несколько раз в письмах.

— Что это с ней? — поинтересовалась как-то Ирина Кудинова.

— А вы разве не знаете? Она же переходит к Егорову, он позвал ее к себе, — ответила одна из сотрудниц. — Все в курсе. Мы даже отметили это дело.

«Интересное кино, — подумала Кудинова. — Вообще-то я ее никуда не отпускала — у нас и так людей не хватает. А она у меня даже разрешения не спрашивала, не посоветовалась».

Через день Ирина Георгиевна собрала весь отдел.

— У нас появилась новая задача. Бухгалтеры попросили интегрировать «1С» с программами учета движения грузов. Кроме того, намечается большой проект — повезем детали турбин на ГЭС. Нам нужно будет довести до ума программы мониторинга грузов и, возможно, помочь инженерам оптимизировать расчеты.

Услышав о новом большом проекте, Татьяна заволновалась. Проект был сложный: предполагалось привлечение автомобильного, железнодорожного и водного транспорта. Нужно было придумать уникальное крепление груза, рассчитать эффективность использования кранов, барж. И, вероятно, поднимать линии электропередач и путепроводы, расширять дорогу. «Возможно, я уже буду этим заниматься у Егорова», — обрадовалась она.

— Кому чем заниматься — поясню потом подробнее, — подытожила Кудинова. — Чаплыгина, а вам пока нужно очень постараться завершить прошлый проект. Недочетов у вас много.

— Но вы же говорили, что в целом неплохо?

— Да, если за вами постоянно присматривать. Но стоит отвернуться — и вы работаете спустя рукава, постоянно переделываете все, на это уходит масса времени...

«Что это с ней? — разозлилась Татьяна. — Объяснять надо толком, тогда и переделывать ничего не придется — а то ищут козла отпущения!».

У Чаплыгиной была одна особенность: если она чего-нибудь не понимала, то все трактовала по-своему. Начальница просила ее: «Если что, приходите, уточняйте. По любым вопросам». Но после того как Кудинова целиком отправила в корзину ее проект, Чаплыгина старалась с ней поменьше контактировать. «Она просто не врубилась и выбросила все, — жаловалась Татьяна подруге Людмиле. — Вообще меня ни во что не ставит».

Шли дни, но Татьяна никак не могла завершить свои дела. А до этого она не хотела официально проситься в другой отдел. Руководительница поручила ей придумать и обосновать алгоритмы интеграции нескольких логистических программ. Потом нужно было помочь коллегам найти ошибки в их разработках. «Завалила меня делами», — злилась Татьяна.

Поняв, что такими темпами она никогда не закончит, Татьяна решила поговорить с Кудиновой.

— Ирина Георгиевна, возможно, вы знаете: я хочу перейти в отдел к Константину Егорову.

— Да, Константин советовался со мной по этому поводу. А вы, как я понимаю, решили просто поставить меня перед фактом.

— Нет. Хотела сказать вам раньше, но надеялась сначала закончить свои дела здесь. У него в отделе мне интересней — тут скучно. Я там большего добьюсь. И пользы от меня будет больше.

«То есть ты тут три года развлекалась, что ли? — возмутилась про себя Кудинова. — Люди вкладываются, а для тебя это лишь скучно? Интересно — не интересно... Мы же не в игрушки играем».

— Знаете, вам стоит подумать над своим подходом к работе. За три года у вас нет особых достижений. Один раз вы съездили в командировку — и все? Решили попрощаться?

Карьера самой Ирины Кудиновой складывалась долго. Она много работала, прежде чем семь лет назад возглавила отдел этой частной транспортной компании. Языки программирования, управленческое образование, стажировки в европейских и азиатских логистических центрах. В ее кабинете висело множество дипломов, сертификатов. В углу стояли статуэтки за спортивные достижения: когда-то она профессионально занималась беговыми лыжами. «Столько лет на одном месте, — вздохнула Татьяна, оглядывая кабинет руководительницы. — Я бы так не смогла».

— В общем, я жду от вас результативной работы, — повысила голос Ирина Георгиевна, уловив недовольство подчиненной. — А дальше посмотрим.

Кудинова взглядом проводила Татьяну до двери кабинета. Позвонила Егорову: «Костя, вы, конечно, вправе звать к себе тех, кто вам приглянулся. Но Чаплыгину пока не трогайте. Она хоть звезд с неба не хватает, но нужный нам работник».

Отпускать ее начальник отдела не хотела еще и потому, что это могло стать примером для других. Некоторым сотрудникам, знала она, хотелось бы перейти в другое место. Та же Людмила Раткина — подруга Татьяны: работает в компании семь лет, года три назад просилась на повышение во фронт-офис, вести крупных корпоративных клиентов.

— Мы не университет — здесь нет курсов по выбору, — заявил тогда гендиректор компании Эдуард Мозжухин. — Раткина нужна на своем месте. Хотя обоснованные переводы никто не запрещает...

Так что если кого и продвигать, то тех, кто давно этого хочет и доказал, что умеет работать, думала Кудинова: «Три года всего тут — и уже собирается куда-то переходить. Да за это время человек только понимает, как устроена компания... А Чаплыгина и этого, похоже, не поняла еще».

После разговора с начальницей Татьяна не выдержала и написала Егорову. «Константин, я хочу к вам перейти, но начальница моя не отпускает. Помогите мне», — закончила она письмо.

Егоров симпатизировал молодой сотруднице. На проекте в Сибири она понравилась его подчиненным, помогала четко, быстро. Собственно, они и предложили ему взять Татьяну к себе. «Но что я могу сделать?» — вздохнул он и написал: «Я не могу на это повлиять. Вы должны сами со всем разобраться и заручиться поддержкой руководителя». «Наверное, он прав, — подумала Татьяна. — Иначе все бы бегали с места на место. В общем, надо доказать, что я чего-то стою».

### **Ссора на совещании**

Через месяц в кабинете гендиректора «Спецтрансдора» проходило совещание. Руководители подразделений, финансовый директор и сотрудники ИТ-отдела обсуждали, стоит ли компании покупать стороннее ПО для транспортировки грузов по рекам в готовом виде, «в коробке», или взять «болванку» — базовую разработку, чтобы доработать ее под себя.

Совещание начала Ирина Кудинова, по мнению которой стоило купить новое программное обеспечение целиком.

— Мы знаем эту компанию давно — их продукт высокого качества. Сбоев не дает, что важно при наших задачах.

— Я не согласна, — неожиданно для всех, в том числе для себя, взяла слово Татьяна Чаплыгина.

Начальница сверлила ее взглядом. Она явно рассчитывала на то, что подчиненная не станет ставить под сомнение ее заключение.

— Если мы все же купим это ПО, то опять столкнемся со старой проблемой, — продолжила Татьяна. — Оно будет лишь частично стыковаться с другим ПО — бухгалтерским, мониторинга для руководства, спутникового слежения. В итоге все придется на коленке доделывать нам. А если взять полуфабрикат, мы сможем потом довести все до ума, внедрять новые параметры! И так, что все будет работать как часы.

— Татьяна, — обратилась к ней начальница. — Когда это вы стали экспертом по оптимизации работы разных систем?

— Когда вы поручили мне разобраться, из-за чего у нас большие издержки. Мы постоянно что-то покупаем в готовом виде. А потом пытаемся слепить из этого нечто единое. А так не получится!

Обсуждение перерастало в плохо скрываемую ссору.

— Что вы пытаетесь доказать? — уже не сдерживалась Кудинова. — Свою компетентность? Чтобы вас перевели к Егорову?

— Вовсе нет, — оправдывалась Чаплыгина, пытаясь скрыть волнение. — Я лишь хочу показать, что с технической точки зрения есть более оправданные решения.

— Обоснуйте, — вмешался гендиректор.

Однако к детальным пояснениям ИТ-специалист была не готова. Ее руководительница легко показала, что та ошибается, при этом берет на себя смелость рассуждать о предмете, все стороны которого не знает. «Что вы можете сказать о стоимости разработки “болванок” и покупке готового решения? Времени исполнения? Соотношении затрат и рисков?» — сыпала вопросами Кудинова.

После совещания Чаплыгина почувствовала себя подавленной. «И черт меня дернул пойти против начальницы, да еще, не имея железной аргументации? И Егоров неодобрительно на меня смотрел...» — вздыхала она. Людмила Раткина, увидев подругу в таком состоянии, попыталась ее успокоить:

— Подруга, тебе шашечки или ехать? Ты идешь по граблям, набиваешь шишки, стараешься что-то доказать. Оно тебе надо? Если ты хочешь перевестись, так сделай так,

чтобы Кудинова захотела тебе помочь. Сама. А не настраивай всех против себя. Она же нормальная тетка.

«А действительно, — задумалась Татьяна. — Что-то я накосячила: рассорилась с шефом, начальник, к которому я собираюсь, тоже на меня уже косо смотрит... Надо как-то исправить ситуацию. Но как теперь наладить отношения и, главное, перейти все же к Егорову?».

Как поступить Чаплыгиной?

### **Ситуацию комментируют эксперты**

**Арамис Каримов, эксперт по карьере, управляющий партнер консалтинговой компании Mr.HUNT**

Описанная ситуация — результат ошибок и недальновидности как самой сотрудницы, так и ее руководителя. В итоге возник конфликт, который вышел за пределы профессиональной сферы. Татьяна, очевидно, не желая того, несколько раз по-человечески обидела Ирину. Это стратегический просчет, остальные — менее важные тактические.

Во-первых, Татьяна разболтала всем о переводе, но не сказала об этом начальнице, продемонстрировав неуважение к ней.

Во-вторых, она стала пренебрегать работой, к которой Ирина относится очень ответственно. И, наконец, на совещании подвергла сомнению авторитет и знания своего шефа.

Самая большая ошибка Татьяны связана с правилами межличностного общения в компании с жесткой иерархией: она приняла решение, не посоветовавшись с руководителем, то есть нарушила субординацию. Хотя Татьяна знает Ирину три года, она не сумела предугадать ее резкой реакции и просчитать последствия своих действий. Это говорит о ее слабых способностях к прогнозированию в межличностных отношениях. Такое поведение характерно для молодых специалистов, которые хотят всего «здесь и сейчас». Но героиня уже имеет некоторый опыт работы, так что ее действия — свидетельство индивидуальных особенностей, указывающих на то, что она, возможно, уйдет из компании.

Ирина могла бы предотвратить такой исход, ведь она знала, что Татьяна получила предложение о переводе, но молчала и ждала развязки. Она обиделась, и это запустило негативный сценарий развития событий. Конфликт Ирине не выгоден: увольнение Татьяны повлечет за собой множество проблем, связанных с поиском и наймом достойной замены. Однако руководитель заняла жесткую позицию и потеряла контроль над ситуацией. Окружающим кажется, что она узнала о происходящем позже всех и к тому же от подчиненных, что она ждет, когда все само собой разрешится, и наказывает сотрудницу за то, что та хочет уйти.

Думаю, Ирине стоило проявить мудрость и выдержку и нанести упреждающий удар — первой выяснить у Татьяны, в чем проблема, почему ее не устраивает текущее место работы и действительно ли она потеряла к ней интерес. Если это так, то лучший выход — дать ей уйти при условии, что она выполнит всю запланированную работу. Лучше контролировать ее переход в другой отдел, извлекая из этого пользу. Татьяна же будет мотивирована на выполнение задач, если узнает четкие сроки перехода. Их можно растянуть, например, на полгода, и поставить свои условия. Это помогло бы Ирине как руководителю сохранить лицо, укрепить связи с отделом Константина, завершить текущую работу, избежать повторения конфликта и дать стимул другим подчиненным остаться в отделе.

Татьяна тоже может попробовать спасти ситуацию. Прежде всего, ей надо по-человечески извиниться перед Ириной, не надеясь, впрочем, что та ее простит. В разговорах с коллегами не нужно обвинять ее или подвергать сомнению статус

руководителя. Кроме того, следует, не теряя достоинства, посоветоваться с Ириной о том, как перейти в другой отдел, а также максимально эффективно выполнить оставшуюся часть работы. То есть решать проблему нужно с точки зрения человеческих отношений, диалога, а не в режиме «подчиненный — руководитель». В итоге выиграют все. В противном случае в проигрыше тоже окажутся все: недовольная Татьяна уволится, Константин не получит замотивированного подчиненного, Ирине придется искать нового сотрудника и интегрировать его в коллектив. Что, безусловно, скажется на всей компании.

### **Янина Станюленайте, директор по корпоративному управлению ПАО «РусГидро»**

Татьяна, очевидно, пока не настроена идти по карьерной лестнице вверх: ее интересует развитие по горизонтали, в смежной области. Руководствуясь в работе принципом «поинтереснее», она не акцентирует внимание на корпоративных правилах. Отсюда ошибки, заведшие ее в тупик. Все они — коммуникативного свойства.

Во-первых, Татьяне так и не удалось выстроить доверительные отношения в коллективе — и это несмотря на три года работы. Коллеги не смогли сохранить в секрете то, что она хочет уйти всего лишь в другой отдел. В результате информация дошла до начальницы — и, кажется, не в благозвучной форме — чего Татьяна, полагаю, не хотела. Ирина узнала обо всем последней и не от самой Татьяны, и в этом главная ошибка героини.

Во-вторых, Татьяна, работая рука об руку с Ириной, так и не поняла, что та ставит субординацию во главу угла. Усугубило ситуацию то, что героиня не стремится узнать у начальницы, чем именно та недовольна, что ее не устраивает в работе подчиненной и как это учесть в следующих проектах.

В-третьих, Татьяна неправильно повела себя на совещании. Одно дело — обсуждение проекта внутри отдела, когда все свободно высказываются «за» и «против». И другое — внешнее совещание с участием гендиректора, на котором выражать позицию, отличную от мнения непосредственного руководителя, — некорректно. Тем более если сотрудник не готов ее отстаивать.

Наконец, Татьяна попросила помощи у потенциального руководителя в самом конце истории, в то время как сделать это нужно было в начале. Ей стоило попросить Константина обратиться к Ирине с инициативой о ее переводе. Тогда Ирина вызвала бы ее к себе, и Татьяна могла бы корректно сообщить о своих стремлениях. Например, пообещав, что она завершит все проекты, не оголит тылы и будет готова помочь, если возникнут проблемы. Такой диалог через руководителей был бы самым правильным выходом.

Сейчас Татьяне стоит поговорить с Константином и Ириной и объяснить им свою стратегию перехода в новый отдел, чтобы показать, что она ответственно относится к работе. Далее ей надо проанализировать задачи, которые поставила перед отделом Ирина, и предложить свою помощь в их решении. Ведь Татьяна, судя по всему, все еще член команды. Так она покажет, что, несмотря на совершенную ошибку, готова заниматься тем, что важно отделу, Ирине и компании в целом. То есть нужно активно продемонстрировать вовлеченность в ключевые проекты.

Личные отношения с Ириной выстраивать на этом этапе бессмысленно: Татьяна не собирается задерживаться в отделе, и руководительница об этом знает. Только когда начнется совместная работа над проектами, ей стоит обратиться к Ирине за советом как к опытному руководителю. Рассказать, что ей интересно развивать карьеру поступательно, предметно изучив смежные области, поняв, на чем она хотела бы специализироваться и куда расти. Подчеркнуть, что, по ее мнению, на новом месте и она реализуется полнее, и ее знания принесут больше пользы компании. Попросить оценить ее перспективы. При этом нужно откровенно говорить о своих карьерных амбициях, поскольку Ирина, судя по

всему, — карьерист, и такие аргументы будут ей понятны. Тогда, возможно, начальница изменит отношение к подчиненной и поможет ей перейти на новое место.

*Вопросы:*

1. Какие факторы, вследствие которых Татьяна приняла решение сменить отдел, оказались решающими для нее?
2. Насколько обдуманно было решение Татьяны?
3. Опишите, как организован процесс принятия решений в компании? Кто в нем участвует?
4. Какие неформальные роли вы заметили в организации? Мешает ли это рабочему процессу или помогает? В каких ситуациях может быть по-другому?
5. В чем состояла главная ошибка Татьяны, когда ее пригласили на новую работу и сразу после возвращения из командировки?
6. В чем заключена существенная разница между Татьяной и ее начальницей?
7. Как изменились отношения между Татьяной и начальницей, когда та узнала о желании Татьяны уйти? Чем были вызваны трения?
8. Что плохого видит Ирина Кудинова в возможном уходе Татьяны?
9. Если бы Татьяна написала письмо Егорову раньше, что могло измениться?
10. Почему Татьяна решила поспорить с начальницей на внешнем совещании, и в чем была главная проблема её позиции?
11. Каким с Вашей точки зрения должен быть алгоритм действий сотрудника при переходе на работу в другой отдел?

**Контрольные вопросы к зачету с оценкой по дисциплине «Менеджмент»  
(УК-3, УК-6Ю ОПК-8)**

1. Исторические и социально-экономические предпосылки возникновения профессионального менеджмента.
2. Управление и менеджмент. Основные понятия и сравнительная характеристика.
3. Школа научного управления и её значение в повышении производительности труда.
4. Административная школа и комплексное управление предприятием.
5. Школа человеческих отношений и её роль в выделении человеческого фактора как основного элемента повышения эффективности работы людей любой организации.
6. Школа поведенческих наук (бихевиоризм) и её исследования.
7. Школа науки управления. Количественные (математические, статистические и экономические методы) в управлении.
8. Системный, процессный и ситуационный подходы в управлении.
9. Развитие теории и практики профессионального менеджмента.
10. Понятие и сущность организации. Классификация организаций.
11. Основные законы организации.
12. Миссия и цели организации: основные понятия, место и роль целевого управления в современной деловой практике. Концепция управления по целям (МВО) П. Друкера.
13. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера.
14. Понятия «система», её составляющие.
15. Субъектно-объектный подход в менеджменте.
16. Среда организации: внутренняя и внешняя. Инструменты мониторинга и сканирования среды (PEST-и SWOT-анализы).
17. Адаптация организаций к изменениям, происходящим во внешней и внутренней средах.

18. Управленческий труд как особый вид человеческой деятельности. Участники управленческого труда. Уровни управления в организации.
19. Основные особенности управленческого труда.
20. Предмет управленческого труда, средства управленческого труда.
21. Содержание управленческого труда – функции менеджмента.
22. Организация труда персонала. Линейные и аппаратные полномочия.
23. Делегирование полномочий и ответственность в менеджменте.
24. Функциональная модель оценки менеджмента как одна из методик функционального анализа.
25. Управленческие решения как результат управленческого труда. Их значение, сущность, свойства, классификация и типология.
26. Методы управления: правовые, организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические.
27. Стили управления: авторитарный, демократический и либеральный. Особенности их выбора и применения в современной управленческой практике.
28. Организационно-правовые документы, регламентирующие управленческую деятельность организации.
29. Сущность и понятие организационной культуры. Культура как фактор деловой активности.
30. Стратегии руководства в современных условиях: характеристика стилей руководства. Влияние и власть руководителя в организации.
31. Лидерство и его роль в системе менеджмента: элементы лидерства, типы лидеров.
32. Одномерные стили лидерства. Теории Д. МакГрегора, Р. Лайкерта, К. Левина.
33. Многомерные стили лидерства. Теории Р. Блейка, Дж. Моутон, П. Херси и Бланшара.
34. Трудовой коллектив как социально-экономическая система.
35. Командообразование как условие формирования самообучающейся компании.
36. Комплектование управленческих команд: ролевые подходы. Формирование командного духа.
37. Мотивация сотрудников в консолидированной команде.
38. Участие работников в управлении. Групповое принятие решений. Неформальные коллективы (группы).
39. Реакции персонала на организационные изменения, причины сопротивления персонала организационным изменениям.
40. Методы управления конфликтами. Роль руководителя в разрешении конфликтов.
41. Тайм-менеджмент как система. Методики организации и эффективного использования времени.
42. Целеполагание и организация времени.
43. Подходы к жизни: проактивный и реактивный. Определение ценностей. Цели и ключевые области жизни. Техника постановки целей SMART.
44. Планирование и управление временем.
45. Базовые техники планирования и управления временем. Контекстное планирование.
46. Долгосрочное и краткосрочное планирование. Результато-ориентированное планирование.
47. Контроль в тайм-менеджменте. Самоконтроль. Внешний контроль.
48. Организация личного труда работника. Методы, принципы и приемы работы. Техника личной работы, технические средства.
49. Принципы, способы, методы организации трудовой деятельности персонала.

50. Совершенствование индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.

51. Разделение и регламентация труда; специфические проблемы организации личного труда;

52. Организация и оснащение рабочих мест; организация использования средств вычислительной и оргтехники.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Список источников и литературы**

#### **Источники**

##### **Основные**

Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // СПС «Консультант Плюс».

Гражданский кодекс Российской Федерации // СПС «Консультант Плюс».

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

Вебер М. Хозяйство и общество // Западная экономическая социология: хрестоматия современной классики / пер. с англ., фр., нем. Сост. и научн. редактор В.В. Радаев. М, РОССПЭН., с. 58-81.

Гастев А.К. Как надо работать. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.75-120.

Друкер П.Ф. Классические работы по менеджменту / пер. с англ. М., 2010. – 224 с.

Друкер П.Ф. Эпоха разрыва. Ориентиры для нашего меняющегося общества / пер. с англ. М., 2007. – 336 с.

Крупская Н. К. Система Тейлора и организация работы советских учреждений //Красная новь, М., 1921.

Макиавелли Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия. - СПб., Азбука, 1998. – 571 с.

Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. СПб.: Евразия, 1999, - 479 с.

Тейлор Ф.У. Научная организация труда. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.207-263.

Тейлор Ф.У. Научная организация труда. 2 из. М., 1925, 276 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление. М., Контороллинг, 1992, 111 с.

Файоль А. Учение об управлении. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.359-376.

Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. / Перс. сангл. / Генри Форд; ред. Е.А.Кочегин. – Минск, Харвест, 2003.

Форд Г. Сегодня и Завтра. М., Время, 1924,1927.

Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. / Научная организация труда и управления / под общей редакцией А.Н.Щербаня - М., Экономика, 1965, с.265-306.

#### **Литература**

##### **Основная**

1. Гринберг А.С., Король И.А. Информационный менеджмент: Учебное пособие для вузов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА,2017. — 415 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028593>.

2. Мильнер, Б. 3.Теория организации : учебник / Б. 3. Мильнер. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 848 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1013783>.

3. Современные технологии менеджмента: учебник / под ред. проф. В. И. Королева. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2018. — 640 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/920513>.

4. Балашов, А. П. Менеджмент: учебное пособие / А. П. Балашов. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. — 272 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1009055>.

5. Дорофеев, В. Д.. Менеджмент: учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопа. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 328 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1033889>.

6. Королев, В. И. Основы менеджмента: учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; под ред. В. И. Королева. - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. - 624 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/992051>.

7. История управленческой мысли. Учебник / Артемов О.Ю., Макашов И.Н., Овчинникова Н.В., Овчинников С.А., Чистякова К.А., Кожанова А.В., М.: РГГУ, 2013.

#### Дополнительная

1. Жуков, Б. М. Исследование систем управления: Учебник / Жуков Б.М., Ткачева Е.Н. - Москва: Дашков и К, 2018. - 208 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/337801>.

2. Балашов, А. П. Основы теории управления: учебное пособие. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. — 280 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007487>.

3. Исаченко, И. И. Основы самоменеджмента: учебник / И.И. Исаченко. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 312 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1004402>.

4. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учеб. пособие. / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 192 с.

5. Воронина, А. В. Самоменеджмент: теория и практика: учебное пособие/ - Ростов-на-Дону: Ростиздат, 2010. - 118 с.

6. Маленков Ю.А. Современный менеджмент: Учебник. / Ю.А. Маленков. — М.: Экономика, 2010. — 439 с.

7. Парахина В.Н., Перова В.И. Самоменеджмент: учебное пособие. — М.: Издательство МГУ, 2012 г, 368 с.

8. Шалагинова, Л. В. Самоменеджмент. Практическое руководство / - Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2012. - 272 с.

#### **6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

1. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». Много интересных статей, касающихся различных вопросов управления. [www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru)

2. Обзор современных инструментов управления компанией в современном мире. Полнотекстовые учебники и статьи по менеджменту. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

3. Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)

4. Подборка опубликованных в журнале «Генеральный Директор» материалов на тему: «Мотивация персонала». Она позволяет быстро получить исчерпывающую информацию по интересующей его проблеме. По мере выхода новых статей подборка материалов обновляется. <http://www.gd.ru/topic/67.html>

5. Подборка статей из журнала «Менеджмент в России и за рубежом». <http://www.dis.ru>

6. Публикации в СМИ, посвященные деловым коммуникациям в менеджменте, управлении персоналом. <http://www.psych.ru/library/management/communication>

7. Ресурс содержит полезные статьи, относящиеся к теме коммуникации, а также иные материалы, связанные с развитием навыков, необходимых в успешной деловой практике. <http://psytopy.com/ascendancy/page9.html>

8. Ресурс, посвященный корпоративной социальной ответственности, который поддерживается Агентством социальной информации. <http://www.soc-otvet.ru/>

## **7. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для обеспечения дисциплины «Менеджмент» используется материально-техническая база образовательного учреждения: мультимедийные и компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

При реализации программы дисциплины используются следующие образовательные технологии – лекции проводятся с использованием ПК и компьютерного проектора. В большей части курса используется проблемный метод изложения лекционного материала, сделан акцент на контекстное обучение студентов. Семинарские занятия проводятся, в основном, в форме разбора конкретных кейс-ситуаций с использованием технологии «Обучение в сотрудничестве» и дискуссий.

Перечень программного обеспечения (ПО) :

| №п /п | Наименование ПО             | Производитель | Способ распространения |
|-------|-----------------------------|---------------|------------------------|
| 1     | Windows 10 Pro              | Microsoft     | лицензионное           |
| 2     | Kaspersky Endpoint Security | Kaspersky     | лицензионное           |
| 3     | Microsoft Office 2016       | Microsoft     | лицензионное           |
| 4     | Платформа ZOOM              | Zoom          | лицензионное           |

## **8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;

- экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;
  - акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1. Планы семинарских занятий**

Приведены в отдельном документе – "Методических указаниях по проведению семинарских занятий".

### **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

Письменные работы учебным планом не предусмотрены. Рефераты выполняются студентами в качестве отработки пропущенных занятий

#### **Темы рефератов по дисциплине «Менеджмент»**

1. Школа научного управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
2. Административная школа управления: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
3. Школа человеческих отношений (неоклассицизм): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
4. Школы поведенческих наук (социальных систем): видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
5. Школа количественных методов: видные представители, основные труды, ключевые идеи, вклад в формирование и развитие профессионального менеджмента.
6. Новые концепции управления в международном менеджменте: всеобщее управление качеством (*Total Quality Management*), управление знаниями (*Knowledge Management*), клиентоориентированный менеджмент (*Client Relationship Management*), сбалансированная система показателей (*Balanced Scorecard*), управление эффективностью (*Business Performance Management*), управление стоимостью компании (*Value-Based Management*) и др. Их характеристика. Вызовы современному миру.
7. Управленческая мысль России XX в. Особенности формирования и развития – движение за научную организацию труда (1920-30-е гг.).
8. Управленческая мысль России XX в. Совершенствование системы планирования и управления народным хозяйством (1960-1980-е гг.).
9. Управленческая мысль России XX–XXI вв. Переход на профессиональный менеджмент в условиях рыночной экономики (1990–2010-е гг.)
10. Организация: понятие, основные законы, виды.
11. Стратегическое видение и миссия организации: назначение, классификация, особенности формирования.
12. Цели управления: классификация, требования к разработке, формы установления, управление по целям (МВО).
13. Жизненный цикл организации: понятие, концепции А. Адизеса и Л. Грейнера, их содержание, сравнительная характеристика стадий развития современных компаний.
14. Организация как система. Внутренняя и внешняя среда. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.
15. Характеристика организации как системы: разделение труда и специализация, связи и механизмы координации, степень централизации, организационные границы.

16. Среда организации. Особенности ее адаптации к внутренним и внешним изменениям.
17. Функция планирования и ее место в современной управленческой практике.
18. Функция планирования и ее место в моей личной жизни.
19. Функция прогнозирования и ее место в современной управленческой практике.
20. Функция прогнозирования и ее место в моей личной жизни.
21. Функция организации и ее место в современной управленческой практике.
22. Функция организации и ее место в моей личной жизни.
23. Функция координации и ее место в современной управленческой практике.
24. Функция координации и ее место в моей личной жизни.
25. Функция мотивации и ее место в современной управленческой практике.
26. Функция мотивации и ее место в моей личной жизни.
27. Функция контроля и ее место в современной управленческой практике.
28. Функция контроля и ее место в моей личной жизни.
29. Интегрирующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике.
30. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Роль коммуникаций в управлении: основные понятия, процесс коммуникации, коммуникационные сети и стили, проблемы в межличностных контактах и пути их устранения.
31. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Управленческие решения: понятие, классификация, этапы разработки и реализации.
32. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Условия принятия качественных управленческих решений.
33. Связующие функции менеджмента и их место в современной деловой практике. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений.
34. Делегирование полномочий и нормы управляемости в системе управления.
35. Специальные функции менеджмента и их место в современной деловой практике.
36. Системно-функциональный анализ процесса управления: оценка состава функций, прав и обязанностей на разных уровнях менеджмента.
37. Управленческий труд: понятие, ключевые признаки и содержание. Требования к профессиональным компетенциям современных менеджеров.
38. Автоматизированное рабочее место менеджера: требования к его проектированию, аппаратные средства, программное обеспечение.
39. Информационное обеспечение управления организацией. Значение и сущность информации, её типы, категории и источники. Роль информационных технологий в деятельности менеджера.
40. Цифровые технологии в управлении современными компаниями; цели и задачи, перспективные возможности и ожидаемые эффекты.
41. Руководитель и его место на предприятии: влияние, власть, роли.
42. Стилль руководства: понятие, классификация и особенности применения в современной управленческой практике.
43. Методы управления: понятие, классификация, особенности применения в практике работы современных руководителей и менеджеров.
44. Теории лидерства и их сравнительная характеристика.
45. Лидерство в организации: особенности воспитания лидеров.
46. Персонал как императивный ресурс организации и ее главный интеллектуальный капитал.

47. Новые концепции HR (эдохократия, геймизация, управление проектами, партисипативный менеджмент, управление знаниями и др.) и их влияние на развитие коллективных форм труда.
48. Профессиональное обучение работников на производстве.
49. Самоменеджмент: определение личных ценностей и путей их достижения.
50. Управление личной карьерой.
51. Группа в организации: понятие, виды, структура и межличностные отношения.
52. Организационная культура: понятие, классификация, методы диагностики, условия, способствующие её повышению.
53. Планирование и управление рабочим временем (тайм-менеджмент).
54. Концепция баланса между личной жизнью и работой.
55. Командообразование как современная прогрессивная форма кооперации и сотрудничества в организации.
56. Юридическая и социальная ответственность организации.
57. Разрешение конфликтов в организации: их природа, типы, причины и последствия, особенности управления конфликтами.
58. SWOT-анализ и особенности его проведения в практике работы современных компаний мира.
59. PEST-анализ и особенности его проведения в практике работы современных компаний мира.
60. Критерии и показатели эффективности менеджмента.
61. США: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
62. Япония: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с российскими партнерами.
63. Россия: характеристика национальной модели менеджмента, деловой культуры, особенностей ведения переговоров и заключения контрактов с зарубежными партнерами.
64. Сравнительная характеристика американской и японской национальных моделей менеджмента.
65. Актуальные проблемы современного международного менеджмента: интернационализация, мультинационализация и глобализация.

### Приложение 1. Аннотация дисциплины

Дисциплина «Менеджмент» является частью базового цикла обязательных дисциплин учебного плана для всех направлений подготовки и всех форм обучения. Дисциплина реализуется на факультете информационных систем и безопасности кафедрой управления Института управления, экономики и права.

Цель курса – формирование у студентов необходимого объёма компетенций, требуемых для реализации организаторских и управленческих способностей, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности в современных организациях и эффективного взаимодействия с коллективом в рамках актуального правового поля с соблюдением норм профессиональной и общечеловеческой этики, и с учетом последних достижений и передового опыта в области менеджмента.

Задачи курса:

- ознакомить студентов с истоками формирования управленческих идей и взглядов и их дальнейшей эволюцией в разные исторические периоды в различных странах, а также связью современного состояния управленческой мысли с прошлым;

- рассмотреть основные аспекты современного менеджмента и дать представление об интегрированном подходе в вопросах концептуальной теории управления и менеджмента, и практики менеджмента в организациях различных форм собственности.

- ознакомить с внедрением новых принципов и методов эффективного менеджмента и координации деятельности коллективов людей в современных организациях;

- ознакомить с внедрением новых принципов и методов управления коллективами людей во имя достижения высоких социально-экономических результатов.

- рассмотреть научно-практические подходы и образцы современного управления, доминирующие в той или иной социально-культурной среде, исходя из принципов цивилизованных рыночных отношений.

Дисциплина направлена на формирование следующих универсальных компетенций:

- способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3);

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

- способен принимать участие в управлении проектами создания информационных систем на стадиях жизненного цикла (ОПК-8).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

- эффективность использования стратегии сотрудничества для достижения поставленной цели, определять свою роль в команде (УК-3).

- особенности поведения выделенных групп людей, с которыми работает/взаимодействует, учитывает их в своей деятельности (УК-3).

- возможности применения своих ресурсов и их пределов (личностных, ситуативных, временных и т.д.), для успешного выполнения порученной работы (УК-6).

- понимать важность планирования перспективных целей деятельности с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда (УК-6).

**Уметь:**

- предвидеть результаты (последствия) личных действий и планировать последовательность шагов для достижения заданного результата (УК-3);

- реализовать намеченные цели деятельности с учетом условий, средств,

личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда (УК-6);

- использовать предоставляемые возможности для приобретения новых знаний и навыков (УК-6).

***Владеть:***

- методами эффективного взаимодействия с другими членами команды, в том числе участвует в обмене информацией, знаниями и опытом, и презентации результатов работы команды (УК-3);

- оценкой эффективности использования времени и других ресурсов при решении поставленных задач, а также относительно полученного результата (УК-6);

- методами эффективного взаимодействия с другими членами команды в процессе управления проектами создания информационных систем (ОПК-8).

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования и выполнение практических заданий, промежуточный контроль в форме сдачи зачета с оценкой.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 114 часов.