

УТВЕРЖДЕНО



Ученым советом

АНО ДПО «МВШЭ»

«29» августа 2018 г.

Ректор

Д. Б. Данилов

## УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

дисциплины «МЕНЕДЖМЕНТ»

(модуль программ профессиональной переподготовки  
«Менеджмент (деловое администрирование)», «Управление персоналом»)

### ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ

Программа дисциплины «Менеджмент» включает цели и задачи освоения дисциплины, требования к уровню освоения дисциплины, планируемые результаты обучения, учебный план, учебную программу (содержание) дисциплины, организационно-педагогические условия, формы аттестации, оценочные материалы, учебно-методическое и информационное обеспечение.

#### 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Цель:** формирование профессиональных компетенций на основании применения принципов менеджмента для организации предпринимательской деятельности, делового администрирования, управления персоналом

**Задачи:**

- изучение основных принципов менеджмента;
- формирование представлений о принципах эффективной организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- освоение методов принятия управленческих решений в соответствии принципами менеджмента.
- освоение методов стратегического анализа, разработки и реализации стратегии управления

## 1.2. Связь программы дисциплины «Менеджмент» с профессиональным стандартом

| Наименование программы | Наименование выбранного профессионального стандарта (стандартов), обобщенных трудовых функций (ОТФ) и (или) трудовых функций (ТФ)  | Уровень квалификации ОТФ и (или) ТФ |
|------------------------|--|-------------------------------------|
| Менеджмент             | <b>Профессиональный стандарт "Специалист по управлению персоналом"</b> (утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н)  |                                     |
|                        | <b>ОТФ: Н. Стратегическое управление персоналом организации</b> , в т.ч. ТФ<br>- Разработка системы стратегического управления персоналом организации<br>- Реализация системы стратегического управления персоналом организации<br>- Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом организации | 7                                   |

## 2. Требования к уровню освоения дисциплины

В результате изучения учебной дисциплины слушатель должен

### ○ Знать:

- основные этапы эволюции управленческой мысли;
- современные концепции организации операционной деятельности и быть готовым к их применению;
- современные концепции разработки и реализации стратегии управления.

### ○ Уметь:

- планировать операционную (производственную) деятельность организаций;
- участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям;
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- осуществлять разработку и реализацию стратегий управления;
- принимать управленческие решения в соответствии с основными принципами менеджмента.

### 2.1. Планируемые результаты обучения

**Процесс изучения программы направлен на формирование следующих компетенций:**

- знание основных этапов эволюции управленческой мысли;
- способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- владение процедурами и методами контроля;

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
  - готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям;
  - способность планировать операционную (производственную) деятельность организаций;
  - знание современных концепций организации операционной деятельности и готовность к их применению.
- **Профессиональные компетенции, необходимые для осуществления профессиональной деятельности в соответствии с профессиональным стандартом "Специалист по управлению персоналом"**

|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
| <b>Н. Стратегическое управление персоналом организации</b> | Способность создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц | Создание и описание организационной структуры, целей, задач, функций структурных подразделений и должностных лиц | Создавать и описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурных подразделений и должностных лиц | Структура организации и вакантные должности (профессии, специальности)<br>Основы технологии производства и деятельности организации<br>Организационное проектирование<br>Теории и методы формирования бренда организации<br>Методы анализа количественного и качественного состава персонала<br>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале |
|  | Способность формировать планы и мероприятия по управлению персоналом   | Формирование планов и мероприятий по управлению персоналом   | Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом   | Организация управления развитием организации  |
|  | Способность разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом   | Разработка стратегии и политики в управлении персоналом  | Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом   | Теории управления организацией, политика и стратегия управления персоналом<br>Кадровая политика организации<br>Основы работы по профориентации  |
|  | Способность производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы            | Проведение анализа деятельности по управлению персоналом, разработка показателей эффективности работы            | Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы            | Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономиче-  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Способность управлять эффективно-стью и вовлеченно-стью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда  | Управление эффек-тивно-стью и вовле-ченностью персона-ла, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда   | Управлять эффек-тивно-стью и вовле-ченностью персона-ла, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда  | ской эффективности<br><br>Методы анализа вы-полнения планов и задач, определения их экономической эффективности<br><br>Методы оценки, ре-зультатов и эффек-тивности труда<br>Порядок заключения трудовых договоров, регулирования тру-довых споров   |
| Способность анали-зировать, разраба-тывать и оформлять документы по про-цессам и результа-там управления пер-соналом и работе структурных под-разделений   | Анализ, разработка и оформление доку-ментов по процессам и результатам управ-ления персоналом и работе структурных подразделений   | Анализировать, раз-рабатывать и оформ-лять документы по процессам и резуль-татам управления персоналом и работе структурных подраз-делений   | Методики разработ-ки и внедрения ло-кальных норматив-ных актов<br><br>Локальные норма-тивные акты органи-зации в области управления персона-лом  |
| Способность при-менять методы управления меж-личностными отно-шениями, формиро-вания команд, раз-вития лидерства и исполнительности, выявления талантов, определения удовле-творенности рабо-той | Применение методов управления межлич-ностными отноше-ниями, формирова-ния команд, развития лидерства и испол-нительности, выяв-ления талантов, оп-ределения удовле-творенности работой | Применять методы управления межлич-ностными отноше-ниями, формирова-ния команд, развития лидерства и испол-нительности, выяв-ления талантов, оп-ределения удовле-творенности работой | Основы социологии, психологии, эконо-мики труда и управ-ления социальным развитием организа-ции<br>Методы проведения социологических исследований, изу-чения общественно-го мнения<br>Методы анализа ко-личественного и ка-чественного состава персонала<br>Методы внедрения системы управления персоналом |
| Способность опре-делять и анализиро-вать внутренние коммуникации, мо-делировать поведе-ние персонала   | Определение и ана-лиз внутренние ком-муникации, модели-ровать поведение персонала  | Определять и анали-зировать внутренние коммуникации, мо-делировать поведе-ние персонала  | Цели, стратегия и кадровая политика организации  |
| Способность опре-делять зоны ответ-ственности работ-ников и подразделе-ний, ставить задачи руководителям под-разделений и обеспе-чивать ресурсы для их исполнения                                | Определение зон от-ветственности работ-ников и подразделе-ний, ставить задачи руководителям под-разделений и обеспе-чивать ресурсы для их исполнения                                   | Определять зоны от-ветственности работ-ников и подразделе-ний, ставить задачи руководителям под-разделений и обеспе-чивать ресурсы для их исполнения                                 | Методы оценки ра-боты структурных подразделений, ре-зультатов труда пер-сонала   |
| Способность кон-тролировать и кор-   | Контроль и коррек-тировка исполнения   | Контролировать и корректировать ис-  |  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| ректировать исполнение поручений и задач  | поручений и задач   | полнение поручений и задач  |  |
| Способность разрабатывать корпоративные социальные программы  | Разработка корпоративных социальных программ  | Разрабатывать корпоративные социальные программы  | Корпоративная культура, социальная политика, системы мотивации и эффективности управления персоналом   |
| Способность применять методы анализа бизнес-процессов организации   | Применение методов анализа бизнес-процессов организации   | Применять методы анализа бизнес-процессов организации   | Бизнес-план и бизнес-процессы организации<br>Системы стандартов по бизнес-процессам, профессиям (специальностям), нормы труда Цели, стратегия развития и бизнес-план организации |
| Способность определять программы достижения целей и решения задач подразделений   | Определение программ достижения целей и решения задач подразделений   | Определять программы достижения целей и решения задач подразделений   |  |
| Способность составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации | Составление, расчет, корректировка и контроль статей расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации | Составлять, рассчитывать, корректировать и контролировать статьи расходов бюджетов и фондов на программы и мероприятия по управлению персоналом организации | Бюджетное проектирование<br>Технологии и методы формирования и контроля бюджетов на персонал<br>Основы налогового законодательства Российской Федерации                          |
| Способность рассчитывать бюджет в области управления персоналом   | Расчет бюджета в области управления персоналом  | Рассчитывать бюджет в области управления персоналом   | Системы, методы и формы материального и нематериального стимулирования труда персонала   |
| Способность контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал  | Контроль бюджета на персонал и управление расходами на персонал   | Контролировать бюджет на персонал и управление расходами на персонал  |  |
| Способность формировать и проводить социальную политику и социальные программы  | Формирование и проведение социальной политики и социальных программ   | Формировать и проводить социальную политику и социальные программы  | Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности  |
| Способность организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой   | Организация и проведение мероприятий с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой   | Организовывать и проводить мероприятия с персоналом в соответствии с корпоративной социальной политикой   | Основы управления социальным развитием организации   |
| Способность контролировать и анализировать вопросы социального парт-  | Контроль и анализ вопросов социального партнерства, договоры поставщиков  | Контролировать и анализировать вопросы социального партнерства, догово-   | Основы социологии, психологии, экономики труда и управления социальным   |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| нерства, договоры поставщиков услуг  | услуг  | ры поставщиков услуг   | развитием организации<br>Нормы этики делового общения<br>Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права<br>Порядок заключения трудовых договоров, регулирования трудовых споров   |
| Способность вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников   | Проведение переговоров по вопросам социального партнерства с представительными органами работников   | Вести переговоры по вопросам социального партнерства с представительными органами работников   | Основы административного законодательства в области управления персоналом и ответственности должностных лиц<br>Основы миграционного законодательства Российской Федерации, в части привлечения и трудоустройства иностранных граждан и лиц без гражданства<br>Нормативные правовые акты, регулирующие права и обязанности государственных органов и организации по предоставлению учетной документации |
| Способность вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала | Проведение переговоров по вопросам социального партнерства и представление интересов организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала | Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала |  |
| Способность организовывать и производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию   | Организация и проведение закупочных процедур, оформлять и анализировать закупочную документацию  | Организовывать и производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать закупочную документацию   | Порядок проведения закупочных процедур и оформления сопутствующей документации   |
| Способность вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров  | Ведение переговоров с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров   | Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров  | Порядок заключения договоров (контрактов)  |
| Способность организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению   | Организация сопровождения договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению  | Организовывать сопровождение договоров по вопросам управления персоналом, включая предварительные процедуры по их заключению   |  |
| Способность обеспечивать кадровое делопроизводство и документационное  | Обеспечение кадрового делопроизводства и документационного сопровождения   | Обеспечивать кадровое делопроизводство и документационное сопровождение  | Основы документационного обеспечения, порядок оформления документов,   |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| сопровождение процессов по управлению персоналом и работе структурных подразделений  | ние процессов по управлению персоналом и работе структурных подразделений   | процессов по управлению персоналом и работе структурных подразделений  | предоставляемых в государственные органы, профессиональные союзы, общественные организации  |
| Способность соблюдать нормы этики делового общения   | Соблюдение норм этики делового общения  | Соблюдать нормы этики делового общения   | Нормы этики делового общения  |
| Способность вести деловую переписку  | Ведение деловой переписки   | Вести деловую переписку  |   |
| Способность работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений      | Работа с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений     | Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом, системам управления персоналом и организации деятельности структурных подразделений      | Порядок формирования, ведения банка данных и предоставления отчетности по системам управления персоналом и работе структурных подразделений<br>Технологии, стандартизация, унификация, автоматизация процессов управления персоналом<br>Законодательство Российской Федерации о персональных данных<br>Базовые основы информатики, структурное построение информационных систем и особенности работы с ними |
| Способность организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации | Организация мероприятий по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации | Организовывать мероприятия по обеспечению выполнения требований охраны труда в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и локальными актами организации | Требования охраны и безопасных условий труда  |
| Способность организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации                                 | Организация хранения документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации                                 | Организовывать хранение документов в соответствии с требованиями архивного законодательства Российской Федерации и локальными актами организации                                 | Основы архивного законодательства и нормативные правовые акты Российской Федерации, в части ведения документации по персоналу   |
| Способность проводить аудит и кон-   | Проведение аудита и контроллинга в об-  | Проводить аудит и контроллинг в облас-   | Методы проведения аудитов, контрол-   |

|  |  |                             |                          |  |
|--|--|-----------------------------|--------------------------|--|
|  | троллинг в области управления персоналом | ласти управления персоналом | ти управления персоналом | линга управленческих процессов<br>Технологии проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом<br>Методы проведения аудита, контроля оперативных управленческих процессов, социологических исследований |
|--|--|-----------------------------|--------------------------|--|

**Программа направлена на совершенствование следующих общекультурных компетенций:**

- владеет культурой мышления, способен к восприятию, обобщению, анализу, информации, постановке цели и выбору путей её достижения;
- умеет использовать нормативные правовые документы в своей деятельности;
- способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность;
- способен к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства;
- осознание социальную значимость своей будущей профессии, высокая мотивация к выполнению профессиональной деятельности;
- готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе;
- владеет основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией, способен работать с информацией в глобальных компьютерных сетях.

### 3. Учебный план

| №  | Наименование дисциплин (модулей)                                | Всего, час. | В том числе |                         | Форма контроля |
|----|---|-------------|-------------|-------------------------|----------------|
|    |   |             | лекции      | семинар, практ. занятия |                |
| 1. | Менеджмент. Общие аспекты управления                            | 4           | 3           | 1                       |                |
| 2. | Структура управления  | 4           | 3           | 1                       |                |
| 3. | Управленческие решения  | 4           | 2           | 2                       |                |
| 4  | Мотивация как функция управления                                | 4           | 2           | 2                       |                |
| 5  | Планирование как функция управления                             | 4           | 2           | 2                       |                |
| 6  | Управление качеством на предприятии                             | 4           | 2           | 2                       |                |
| 7  | Современные тенденции управления в ведущих российских компаниях | 4           | 2           | 2                       |                |
| 8. | Стратегический менеджмент                                       | 4           | 2           | 2                       |                |
|    | <i>Итоговая аттестация</i>                                      | <b>2</b>    |             | <b>2</b>                | <b>зачет</b>   |
|    | <b>Итого:</b>   | <b>32</b>   | <b>18</b>   | <b>14</b>               |                |

## 4. Учебная программа (содержание) дисциплины

### **Тема 1. Менеджмент. Общие аспекты управления.**

- 1.1. Введение в специальность. Менеджер как профессия.
- 1.2. Организация как составная часть бизнес-среды. Организация как система. Коммерческие и некоммерческие организации.
- 1.3. Власть в организации. Личностная и организационная основа власти. Авторитет и псевдоавторитет.
- 1.4. Основные роли менеджеров. Профессиональные требования к менеджерам. Личные качества руководителя.
- 1.5. Функции управления. Планирование. Организация. Мотивация. Контроль. Координация. Цикл менеджмента в организации.

### **Тема 2. Структура управления.**

- 2.1. Структура организации. Функциональные области управления.
- 2.2. Уровни управления. Иерархия. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Сфера контроля. Технический, управленческий и институциональный уровни управления. Классификация управленцев по Парсонсу.
- 2.3. Линейная и линейно-функциональная структура управления: основные принципы, преимущества и недостатки. Принципы построения организационной структуры.
- 2.4. Основные функции менеджеров высшего, среднего и низшего звена.

### **Тема 3. Управленческие решения.**

- 3.1. Принятие управленческих решений. Индивидуальные и коллективные управленческие решения, положительные и отрицательные качества. Типология руководителей. Стили взаимодействия руководителя с работниками. Принципы принятия коллективных решений. Профессиональные требования руководителя при принятии управленческих решений.
- 3.2. Делегирование полномочий. Главные принципы постановки заданий. Основные причины невыполнения распоряжений.
- 3.3. Стил управления руководителя. Ориентированный на задачу, личностно-ориентированный, авторитарный, корпоративный.

### **Тема 4. Мотивация как функция управления.**

- 4.1. Мотивация персонала. Характеристика регионального рынка труда.
- 4.2. Внутреннее и внешнее вознаграждение. Основные модели мотивации.
- 4.3. Система мотивации персонала на предприятии. Методы материальной и нематериальной мотивации труда. Социальный пакет.
- 4.4. Особенности мотивации персонала: практические советы руководителю.

### **Тема 5. Планирование как функция управления**

- 5.1. Понятие и составляющие планирования. Виды планирования.
- 5.2. Определение и составляющие стратегического планирования. Миссия фирмы.
- 5.3. Стратегии роста. Стратегическая модель Портера. Основные виды стратегий. Бостонская консультационная группа: стратегии и фирмы. Внутренние и внешние цели бизнес-плана. Структура бизнес-плана.
- 5.4. Особенности взаимодействия подразделений предприятия при планировании.

## **Тема 6. Управление качеством на предприятии.**

- 6.1. Всеобщая пирамида качества. Уровни иерархии и базовые механизмы управления качеством. Концепция всеобщего управления качеством и ее основные цели. Классификация показателей качества по характеризующим свойствам.
- 6.2. Международная система стандартов ИСО серии 9000. Основные элементы системы ИСО-9000. Процесс жизненного цикла продукции. Спираль качества.
- 6.3. Стандартизация в управлении качеством. Принципы стандартизации. Характеристики стандартов РФ. Метрологическое обеспечение качества.
- 6.4. Цели и объекты сертификации. Последовательность процедур сертификации. Основные функции производителей и продавцов при проведении сертификации.
- 6.5. Управление качеством на современном предприятии.

## **Тема 7. Современные тенденции управления в ведущих российских компаниях.**

- 7.1. Модели национального менеджмента и особенности подготовки менеджеров.
- 7.2. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии. Антикризисное управление.
- 7.3. Информационные технологии управления. Организация коммуникативных процессов на предприятии.
- 7.4. Особенности построений кадровой и маркетинговой политики компаний.

## **Тема 8. Стратегический менеджмент.**

- 8.1. Стратегическое управление в системе менеджмента организации: основы стратегического управления; этапы стратегического управления
- 8.2. Виды и характеристика стратегий организаций: базовые стратегии, уровни разработки стратегий, стратегическая пирамида, мероприятия по разработке стратегий, функциональная стратегия, операционная стратегия.
- 8.3. Стратегический анализ внешней среды. Отраслевой и конкурентный анализ.
- 8.4. Интеграционный анализ внутренней и внешней среды.
- 8.5. Разработка и реализация стратегии

# **5. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ**

## **5.1. Методические рекомендации преподавательскому составу**

Изучение программы «Менеджмент» необходимо организовать в соответствии с перечнем тем учебного и учебно-тематического плана, которые обязательны для изучения слушателями.

**Методические рекомендации по проведению учебных занятий.** Особенность преподавания теоретической части программы заключается в широком использовании общедидактических методов обучения, основным из которых должен быть выбран метод устного изложения учебного материала в виде традиционных и проблемных лекций. Все лекции должны быть направлены на фундаментальную подготовку, обеспечивающую дальнейшую практическую направленность обучения слушателей. Поэтому в них основной упор следует делать на трансляцию слушателям специальных знаний в сфере управления персоналом и кадрового делопроизводства, запас которых необходим для решения различных проблем, возникающих как в

процессе обучения, так и в будущей практической деятельности в условиях рыночной экономики.

В процессе лекционных занятий, наряду с методом монологического изложения материала, необходимо использовать метод рассуждающего (проблемного) изложения. Поэтому преподавателю важно на лекциях активно обращаться к аудитории, как в процессе создания проблемных ситуаций и формулировки проблем, так и в поиске путей их разрешения.

Особенностью преподавания практической части является использование семинарских и практических занятий с применением методов показа, совместного выполнения заданий и упражнений, активного группового взаимодействия. На практических занятиях целесообразно организовывать семинары - дискуссии, деловые игры с разбором конкретных практических ситуаций.

Практические занятия необходимо строить, исходя из потребностей умения решать типовые и творческие задачи будущей профессиональной деятельности, при необходимости с использованием электронно-вычислительной и другой техники.

Семинарские и практические занятия являются одними из основных видов учебных занятий и предназначены для углубления знаний, полученных при изучении лекционного материала, формирования умений и навыков:

- о порядке применения современных концепций организации операционной деятельности при осуществлении предпринимательской деятельности;
- использования основных принципов менеджмента для принятия управленческих решений;
- реализации программы организационных изменений, способности преодолеть локальное сопротивление изменениям

Целью проведения семинарских и практических занятий является углубление теоретических знаний, формирование умений свободно оперировать ими, применять теорию к решению практических задач, развитию профессиональных компетенций и творческого профессионального мышления слушателей. В ходе семинарских занятий осуществляется углубленное изучение современных концепций организации операционной деятельности. В ходе практических занятий слушатели под руководством преподавателя анализируют взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений на примере конкретного предприятия.

Для углубления теоретических знаний следует осуществлять ориентацию слушателей на самостоятельное изучение дополнительной литературы и интернет-ресурсов.

Для достижения воспитательных целей учебных занятий необходимо в полной мере использовать возможности содержания учебной программы, личный пример педагога, индивидуальный подход к слушателям в образовательном процессе.

### **Методические рекомендации по контролю успеваемости.**

*Текущий контроль* уровня усвоения содержания программы рекомендуется проводить в ходе всех видов учебных занятий методами устного и письменного опроса, в процессе выступлений слушателей на семинарских (практических) занятиях,

а также в форме решения практических задач по организации документооборота кадровой службы предприятия и функционирования службы управления персоналом.

**Итоговая аттестация** проводится в форме зачета с выставлением итоговой оценки по программе (зачтено/не зачтено).

**Зачет проводится в форме устного опроса.** В ходе зачета проверяется степень усвоения материала, умение творчески и последовательно решать поставленные задачи, четко и кратко отвечать на поставленные вопросы, делать конкретные выводы и формулировать обоснованные предложения. Итоговая оценка охватывает проверку достижения всех заявленных целей изучения программы и проводится для контроля уровня понимания слушателями связей между различными ее элементами. При этом проверяется:

- понимают ли слушатели предмет и содержание курса «Менеджмент»;
- могут ли слушатели применить используемые методы и приемы в практических условиях деятельности;
- обладают ли они знаниями, полученными в ходе теоретических занятий.

В ходе итогового контроля акцент делается на проверку способностей слушателей к творческому мышлению и использованию понятийного аппарата программы в решении профессиональных задач.

**Критерии оценки учебных достижений слушателей.** Качество ответов и решения задач (заданий) оцениваются на “зачтено”, “не зачтено”.

Оценка "**зачтено**" предполагает, что слушатель:

- владеет основным объемом знаний в рамках программы курса;
- прочно усвоил основные понятия и категории;
- владеет принципами анализа;
- свободно ориентируется в вопросах менеджмента и организации операционной деятельности.
- ответил на итоговые контрольные вопросы с положительным результатом (не менее 75 % правильных ответов)

Оценка "**не зачтено**" предполагает, что слушатель:

- не знает основных понятий, категории и терминов;
- не вышел за пределы отдельных представлений;
- ответил на итоговые контрольные вопросы с отрицательным результатом (менее 75 % правильных ответов)

## 5.2. Методические рекомендации слушателям

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством дополнительной самостоятельной работы слушателя. Самостоятельная работа предполагает формирование самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение заданий промежуточного и итогового контроля.

Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей самостоятельной деятельности.

Основу самостоятельной работы слушателя составляет работа с учебной и научной литературой. Для работы с текстом целесообразно придерживаться определенной последовательности действий:

- прочитать весь текст соответствующего раздела (темы) учебного пособия (текст лекции) в быстром темпе (цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного).

- прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Для наиболее продуктивного изучения и усвоения материала желательно составить записи: план (схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала), конспект (систематизированное, логичное изложение материала источника - развернутый детализированный план, воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения)

**Подготовка к семинарскому (практическому) занятию** необходима для закрепления и углубления теоретических знаний:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- изучение лекционного материала и рекомендованной литературы;
- выполнение практического задания.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю, перед консультацией, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В процессе семинарского (практического) занятия слушатели под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные явления и факты, вырабатывают умения и навыки использовать приобретенные знания для решения практических задач.

## 6. ФОРМА АТТЕСТАЦИИ

**Итоговая аттестация** проводится в форме зачета с выставлением итоговой оценки по программе (зачтено/не зачтено).

**Зачет проводится в форме устного опроса.** В ходе зачета проверяется степень усвоения материала, умение творчески и последовательно решать поставленные задачи, четко и кратко отвечать на поставленные вопросы, делать конкретные выводы и формулировать обоснованные предложения. Итоговая оценка охватывает проверку достижения всех заявленных целей изучения программы и проводится для контроля уровня понимания слушателями связей между различными ее элементами. При этом проверяется:

- понимают ли слушатели предмет и содержание курса «Менеджмент»;
- могут ли слушатели применить используемые методы и приемы в практических условиях деятельности;
- обладают ли они знаниями, полученными в ходе теоретических занятий.

В ходе итогового контроля акцент делается на проверку способностей слушателей к творческому мышлению и использованию понятийного аппарата программы в решении профессиональных задач.

**Критерии оценки учебных достижений слушателей.** Качество ответов и решения задач (заданий) оцениваются на “зачтено”, “не зачтено”.

Оценка “зачтено” предполагает, что слушатель:

- владеет основным объемом знаний в рамках программы курса;
- прочно усвоил основные понятия и категории;
- владеет принципами анализа;
- свободно ориентируется в вопросах менеджмента и организации операционной деятельности.
- ответил на итоговые контрольные вопросы с положительным результатом (не менее 75 % правильных ответов)

Оценка “не зачтено” предполагает, что слушатель:

- не знает основных понятий, категории и терминов;
- не вышел за пределы отдельных представлений;
- ответил на итоговые контрольные вопросы с отрицательным результатом (менее 75 % правильных ответов)

## **7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**Контрольные вопросы для проведения итоговой аттестации:**

1. Менеджер как профессия.
2. Организация как составная часть бизнес-среды. Организация как система. Коммерческие и некоммерческие организации.
3. Власть в организации. Личностная и организационная основа власти. Авторитет и псевдоавторитет.
4. Основные роли менеджеров. Профессиональные требования к менеджерам. Личные качества руководителя.
5. Функции управления. Планирование. Организация. Мотивация. Контроль. Координация. Цикл менеджмента в организации.
6. Структура организации. Функциональные области управления.
7. Уровни управления. Иерархия. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Сфера контроля. Технический, управленческий и институциональный уровни управления. Классификация управленцев по Парсонсу.
8. Линейная и линейно-функциональная структура управления: основные принципы, преимущества и недостатки. Принципы построения организационной структуры.
9. Основные функции менеджеров высшего, среднего и низшего звена.
10. Принятие управленческих решений.
11. Индивидуальные и коллективные управленческие решения, положительные и отрицательные качества.
12. Типология руководителей.
13. Стили взаимодействия руководителя с работниками.

14. Принципы принятия коллективных решений.
15. Профессиональные требования руководителя при принятии управленческих решений.
16. Делегирование полномочий. Главные принципы постановки заданий. Основные причины невыполнения распоряжений.
17. Стиль управления руководителя. Ориентированный на задачу, личностно-ориентированный, авторитарный, корпоративный.
18. Мотивация персонала. Характеристика регионального рынка труда.
19. Внутреннее и внешнее вознаграждение. Основные модели мотивации.
20. Система мотивации персонала на предприятии. Методы материальной и нематериальной мотивации труда. Социальный пакет.
21. Особенности мотивации персонала: практические советы руководителю.
22. Понятие и составляющие планирования. Виды планирования.
23. Определение и составляющие стратегического планирования. Миссия фирмы.
24. Стратегии роста. Стратегическая модель Портера. Основные виды стратегий. Бостонская консультационная группа: стратегии и фирмы. Внутренние и внешние цели бизнес-плана. Структура бизнес-плана.
25. Особенности взаимодействия подразделений предприятия при планировании.
26. Всеобщая пирамида качества. Уровни иерархии и базовые механизмы управления качеством. Концепция всеобщего управления качеством и ее основные цели. Классификация показателей качества по характеризующим свойствам.
27. Международная система стандартов ИСО серии 9000. Основные элементы системы ИСО-9000. Процесс жизненного цикла продукции. Спираль качества.
28. Стандартизация в управлении качеством. Принципы стандартизации. Характеристики стандартов РФ. Метрологическое обеспечение качества.
29. Цели и объекты сертификации. Последовательность процедур сертификации. Основные функции производителей и продавцов при проведении сертификации.
30. Управление качеством на современном предприятии.
31. Модели национального менеджмента и особенности подготовки менеджеров.
32. Инжиниринг и реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии. Антикризисное управление.
33. Информационные технологии управления. Организация коммуникативных процессов на предприятии.
34. Особенности построений кадровой и маркетинговой политики компаний.
35. Стратегическое управление в системе менеджмента организации.
36. Этапы стратегического управления
37. Базовые стратегии.
38. Стратегическая пирамида.
39. Мероприятия по разработке стратегий.
40. Функциональная стратегия.
41. Операционная стратегия.
42. Стратегический анализ внешней среды.
43. Отраслевой анализ.
44. Конкурентный анализ.
45. Интеграционный анализ внутренней и внешней среды.
46. Разработка и реализация стратегии.

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

### **Основная литература:**

1. Тихомирова О. Г., Варламов Б.А. Менеджмент организации: теория, история, практика. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013, 256 с. Гриф УМО МО РФ
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. М.: Инфра-М, 2013, 285с. Гриф УМО МФ РФ
3. Яковлев Г.А. Организация предпринимательской деятельности. Учебное пособие. 2-е издание. М.: Инфра-М, 2013, 313 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Кривокора Е.И. Деловые коммуникации. Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2013, 190 с. Гриф УМО МО РФ
2. Быкова Т.А., Санкина Л.В. Документационное обеспечение управления негосударственных организаций. М.: Инфра-М, 2013, 288 с. организаций. Учебное пособие.

### **Нормативная литература:**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: Части первая, вторая, третья и четвертая - М.: Проспект, 2018 - 704 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации - М.: Проспект, 2018 - 272 с.

### **Программное обеспечение**

1. Информационная справочная и поисковая система «Консультант Плюс»

### **Интернет-ресурсы:**

1. Официальный сайт Правительства РФ <http://government.ru/>
2. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ <http://economy.gov.ru/minec/>
3. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты <http://rosmintrud.ru/>
4. Официальный сайт издательского дома «Эксперт» <http://expert.ru/>
5. Официальный сайт издательского дома «Коммерсантъ» <http://kommersant.ru/>
6. Электронно-библиотечная система: «Интеллект-ресурс» <http://int-res.elearn.ru/>