Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Кафедра управления производством

Согласовано	**Утверждено**
на научно-методическом совете	решением кафедры управления
экономического факультета	производством
«29» мая 2025 г.	«12» мая 2025 г.
	протокол № 10

Рабочая программа дисциплины

Теория менеджмента

Направления подготовки: **38.03.02 –Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки: **«Производственный менеджмент»**

Квалификация: **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная**

Смоленск 2025

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00C0415FFEEA7384138085AA71A91898C5
Владелец: Харитонов Сергей Сергеевич
Действителен: с 25.12.2025 до 20.03.2027

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Составитель
доцент кафедры
управления производством к.э.н., Н.В. Москалева
Рецензент:
доцент кафедры экономики
и бухгалтерского учёта, к.э.н. Е.В. Яроцкая

1.Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в ОПОП ВО индикаторамидостижения компетенций

1.1.Перечень компетенций, формируемых учебной дисциплиной

Код и наименованиекомпетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции(ИДК)
Универсальная компетенция	
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИД-1.УК-3; Понимает механизмы социального взаимодействия и определяет свою роль в команде с учетом стилей руководства и типами организационных структур
Общепрофессиональная компетенция	
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ИД-5.ОПК-1 Разбирается в принципах построения и функционирования различных управленческих систем на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторыдостижениякомпетенций	Планируемые результаты обучения
Общепрофессиональная компетенция ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	
ИД-5.ОПК-1 Разбирается в принципах построения и функционирования различных управленческих систем на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории	**Знать (З):** полный объем требований: – *сущность*, закономерности и принципы менеджмента, – принципы построения и функционирования различных управленческих систем – *исторический аспект* и эволюцию школ менеджмента; – *современное состояние* иособенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – *содержание*научных подходов к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур
	Уметь (У): основные умения при решении задач: – определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – систематизироватьособенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – использовать принципы построения и функционирования различных управленческих систем – исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента; – распознавать принципы построения и функционирования систем – использовать научные подходы к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур
	Владеть (В): основные навыки в решении задач: – опытом определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – способностью систематизироватьособенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – техникой использования принципов построения и функционирования различных управленческих систем – навыком исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента; – опытом построения и функционирования систем – навыком использованиянаучных подходов к исследованию организации, ее внутренней и внешней среды и типов структур

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
Универсальная компетенция УК-3Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	
ИД-1.УК-3 Понимает механизмы социального взаимодействия и определяет свою роль в команде с учетом стилей руководства и типами организационных структур	**Знать (З):** полный объем требований: – механизмы социального взаимодействия – типы организационных структур и стили руководства – методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией
	Уметь (У): основные умения при решении задач: – определять механизмы социального взаимодействия – классифицировать типы организационных структур и стили руководства – применять методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – использовать социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией
	Владеть (В): основные навыки в решении задач: – технологией социального взаимодействия – способностью классифицировать типы организационных структур и стили руководства – методологией и принципами управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – технологией использовния. социально-психологического, экономического и организационного инструментария в управлении организацией

2. Цели и задачи освоения учебной дисциплины,место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Теория менеджмента» входит в обязательную часть Б1.О.13

Цель дисциплины «Теория менеджмента»формирование общепрофессиональных и универсальных компетенций,теоретических знаний и практических навыков необходимых для подготовки управленческих кадров, владеющих современными методами и технологиями управления организацией.

В задачи дисциплины входит овладение студентами комплекса современных методов управления организацией.

3.Объем учебной дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

3.1Очнаяформаобучения

Вид учебной работы	2 семестр	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	4	3
часов	144	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	96	52
в т.ч. занятия лекционного типа	32	18
Занятия семинарского типа	64	34
Самостоятельная работа обучающихся, часов	46	29
контроль	2	27
Вид промежуточной аттестации	зачет	экзамен

3.2 Очно –заочная форма обучения

Видучебнойработы	2 семестр	3 семестр
Общая трудоемкость дисциплины, зачетных единиц	5	3
часов	144	108
Аудиторная (контактная) работа, часов	58	30
в т.ч. занятия лекционного типа	20	10
Занятиясеминарскоготипа	38	20
Самостоятельная работа обучающихся, часов	84	51
контроль	2	27
Вид промежуточной аттестации	зачет	экзамен

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебныхзанятий

4.1 Перечень разделов дисциплины с указанием трудоемкости аудиторной (контактной) и самостоятельной работы, видов контролей и перечня компетенций

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
2 семестр					
Раздел 1.Природа управления и исторические тенденции его развития	142	96	46	Коллоквиум;	ИД-5.ОПК-1 ИД-1.УК-3
1.1. Эволюция теории менеджмента	42	32	10		
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	56	32	14		
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	54	32	22		
Итого за семестр	142	96	46		
контроль	2				
3 семестр					
Раздел 2. Общая характеристика менеджмента	81	52	29	Коллоквиум; Контрольная работа	ИД-5.ОПК-1 ИД-1.УК-3
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	16	10	6		
2.2. Функции менеджмента.	16	10	6		
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	16	10	6		
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	16	10	6		
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	17	12	5		
Итого за семестр	81	52	29		
контроль	27				
Итого по дисциплине	252				

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Трудоемкость, часов			Наименование оценочного средства	Код ИДК
	всего	в том числе			
		аудиторной (контактной) работы	самостоятельной работы		
2 семестр					
Раздел 1.Природа управления и исторические тенденции его развития	142	58	84	Коллоквиум;	ИД-5.ОПК-1 ИД-1.УК-3
1.1. Эволюция теории менеджмента	50	22	28		
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	50	22	28		
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	42	14	28		
Итого за семестр	142	58	84		
контроль	2				
3 семестр					
Раздел 2. Общая характеристика менеджмента	81	30	51	Коллоквиум; Контрольная работа	ИД-5.ОПК-1 ИД-1.УК-3
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	16	6	10		
2.2. Функции менеджмента.	16	6	10		
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	16	6	10		
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	16	6	10		
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	17	6	11		
Итого за семестр	81	30	51		
контроль	27				
Итого по дисциплине	252				

4.2 Содержание дисциплины по разделам и темам

Раздел 1. Природа управления и исторические тенденции его развития

Цель – формирование компетенций, необходимых для системного представления у обучающихся **основных этапов эволюции управленческой мысли.**

Задачи -вооружить обучаемых знаниями, умениями и навыками из области истории управленческой мысли, теории организации и организационного поведения.

Перечень учебных элементов раздела:

1.1. Эволюция теории менеджмента. Историческое значение термина «менеджмент». Пять управленческих революций (Древний Восток в 3 -6 тыс.лет назад, Хамурампи в 1792-1750 г.г до н.эры, Навуходоносор II 605-562 до н.эры, индустриальная революция 18-19 веков, эпоха монополистического капитализма начала 20 века).Основные этапы развития менеджмента: древний период (Сократ, Платон, Александр Македонский), индустриальный период (Смит, Оуэн, Беббидж), период систематизации (Тейлор, Файоль, Мэйо, Мак-Грегор, Маслоу, Герцберг и др.).Основные причины превращения управления в науку (промышленная революция и монополии, высокая квалификация сотрудников, свободная конкуренция).

1.2. Этапы и школы в истории менеджмента. Эпоха индустриальной революции 19 века. Эпоха массового производства в первые три десятилетия 20 века. Эпоха массового сбыта в 30-50 годы. Постиндустриальное общество 60-90 годов. Пост экономическая эпоха начала 21 века.

С позиций одномерных школ: Концепция научного управления. Концепция административного управления и бюрократической организации. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (бихевиоризм). Школа количественных методов. С позиций синтетических школ: процессный подход, системный подход и ситуационный подход. Концепция управления с позиций науки о поведении (культуры управления) в 80-е годы. Концепция инновационного подхода в 90-е годы. Концепция управления по целям и концепция информационных технологий в 21 веке.

1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.Системный подход. Модель Ховстида**.** Приоритеты как типологический признак менеджмента. История развития менеджмента в России. Типологические признаки российского менеджмента. Факторы, определяющие особенности российского менеджмент. Практическое проявление особенностей российского менеджмента. Перспективы участия России в мировых макроэкономических процессах.

Раздел 2. Общая характеристика менеджмента

Цель формирование компетенций, необходимых для генерирования способности проектировать организационную структуру и осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Задачи:

- Уметь анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- Анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- Анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- Диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые

стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;

- Подготавливать основу для проведения изменений.

Перечень учебных элементов раздела:

2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.Понятие организации и организационной структуры. Признаки организации. Характеристики организации. Законы организации. Виды организации.

2.2. Функции менеджмента. Виды менеджмента. Функции менеджмента. Цикл менеджмента. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. Характеристика основных принципов и методов управления.

2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений. Управленческое решение. Черты управленческого решения. Виды управленческих решений. Процесс и методы принятия управленческих решений. Стадии принятия управленческих решений.

2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.Мотивация. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Методы и способы мотивирования персонала.Классификация конфликтов. Типы и причины и тактики поведения в конфликте. Социально-психологическая теория коллектива. Власть и лидерство.Руководство и власть в организации. Формы власти и влияния.

2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности. Планирование работы менеджера. Проектирование организационные структуры.Стратегии управления человеческими ресурсами организаций.Делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

4.3 Тематический план по очной форме обучения

Раздел 1. Природа управления и исторические тенденции его развития

2 семестр

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа- лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Эволюция теории менеджмента	1.Историческое значение термина «менеджмент». 2.Пять управленческих революций. 3.Основные этапы развития менеджмента: древний период, индустриальный период, период систематизации. 4.Основные причины превращения управления в науку (промышленная революция и монополии, высокая квалификация сотрудников, свободная конкуренция).	10
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	1.Эпоха индустриальной революции 19 века. Эпоха массового производства в первые три десятилетия 20 века. Эпоха массового сбыта в 30-50 годы. Постиндустриальное общество 60-90 годов. Пост экономическая эпоха начала 21 века. 2.С позиций одномерных школ: Концепция научного управления. Концепция административного управления и бюрократической организации. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (бихевиоризм). Школа количественных методов. 3.С позиций синтетических школ: процессный подход, системный подход и ситуационный подход. 4.Концепция управления с позиций науки о поведении (культуры управления) в 80-е годы. 5.Концепция инновационного подхода в 90-е годы. Концепция управления по целям и концепция информационных технологий в 21 веке.	10
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	1.Системный подход. Модель Ховстида**.** Приоритеты как типологический признак менеджмента. 2.История развития менеджмента в России. Типологические признаки российского менеджмента. 3.Факторы, определяющие особенности российского менеджмент. Практическое проявление особенностей российского менеджмента. 4.Перспективы участия России в мировых макроэкономических процессах.	12

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудо емкость, часов
1.1. Эволюция теории менеджмента	Групповая дискуссия*****	22
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	Групповая дискуссия*****	22
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	Работа в группе	20

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–12 часов**

Самостоятельная работа

Тема	Трудо емкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Эволюция теории менеджмента	10	коллоквиум реферат
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	14	
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	22	

3 семестр
Раздел 2. Общаяхарактеристикаменеджмента

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	1.Понятие организации и организационной структуры. 2.Признаки организации. 3.Характеристики организации. 4.Законы организации. Виды организации.	4
2.2. Функции менеджмента.	1.Виды менеджмента. 2.Функции менеджмента. Цикл менеджмента. 3.Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. 4.Характеристика основных принципов и методов управления.	4
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	1.Управленческое решение. Черты управленческого решения. 2.Виды управленческих решений. 3.Процесс и методы принятия управленческих решений. 4.Стадии принятия управленческих решений.	4
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	1.Мотивация. Содержательные теории мотивации. 2.Процессуальные теории мотивации. Методы и способы мотивирования персонала. 3.Классификация конфликтов. Типы и причины и тактики поведения в конфликте. Социально-психологическая теория коллектива. 4.Власть и лидерство. Руководство и власть в организации. Формы власти и влияния.	4
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	1.Планирование работы менеджера. 2.Проектирование организационные структуры. 3.Стратегии управления человеческими ресурсами организаций. 4.Делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	2

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	Работа в группе	6
2.2. Функцииименеджмента.	Работа в группе	6
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	Групповая дискуссия*	6
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	Групповая дискуссия*	6
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Работа в группе	10

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 12 часов.**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	6	коллоквиум реферат
2.2. Функции менеджмента.	6	
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	6	
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	6	
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	5	

4.4 Тематический план по очно-заочной форме обучения

Раздел 1. Природа управления и исторические тенденции его развития

2 семестр

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
1.1. Эволюция теории менеджмента	1.Историческое значение термина «менеджмент». 2.Пять управленческих революций. 3.Основные этапы развития менеджмента: древний период, индустриальный период, период систематизации. 4.Основные причины превращения управления в науку (промышленная революция и монополии, высокая квалификация сотрудников, свободная конкуренция).	6
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	1.Эпоха индустриальной революции 19 века. Эпоха массового производства в первые три десятилетия 20 века. Эпоха массового сбыта в 30-50 годы. Постиндустриальное общество 60-90 годов. Пост экономическая эпоха начала 21 века. 2.С позиций одномерных школ: Концепция научного управления. Концепция административного управления и бюрократической организации. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (бихевиоризм). Школа количественных методов. 3.С позиций синтетических школ: процессный подход, системный подход и ситуационный подход. 4.Концепция управления с позиций науки о поведении (культуры управления) в 80-е годы. 5.Концепция инновационного подхода в 90-е годы. Концепция управления по целям и концепция информационных технологий в 21 веке.	8
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	1.Системный подход. Модель Ховстида**.** Приоритеты как типологический признак менеджмента. 2.История развития менеджмента в России. Типологические признаки российского менеджмента. 3.Факторы, определяющие особенности российского менеджмент. Практическое проявление особенностей российского менеджмента. 4.Перспективы участия России в мировых макроэкономических процессах.	6

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Видработы (методпроведения)	Трудо емкость, часов
1.1. Эволюция теории менеджмента	Групповая дискуссия*****	16
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	Групповая дискуссия*****	14
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	Работа в группе	8

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 1–8часов**

Самостоятельная работа

Тема	Трудо емкость, часов	Наименование оценочного средства
1.1. Эволюция теории менеджмента	28	коллоквиум
1.2. Этапы и школы в истории менеджмента**.**	28	
1.3. Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.	28	

3 семестр
Раздел 2. Общая характеристика менеджмента

Контактная работа обучающихся с преподавателем (занятия лекционного типа-лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации)

Тема	Вопросы	Трудоемкость, часов
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	1.Понятие организации и организационной структуры. 2.Признаки организации. 3.Характеристики организации. 4.Законы организации. Виды организации.	4
2.2. Функции менеджмента.	1.Виды менеджмента. 2.Функции менеджмента. Цикл менеджмента. 3.Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла. 4.Характеристика основных принципов и методов управления.	4
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	1.Управленческое решение. Черты управленческого решения. 2.Виды управленческих решений. 3.Процесс и методы принятия управленческих решений. 4.Стадии принятия управленческих решений.	4
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	1.Мотивация. Содержательные теории мотивации. 2.Процессуальные теории мотивации. Методы и способы мотивирования персонала. 3.Классификация конфликтов. Типы и причины и тактики поведения в конфликте. Социально-психологическая теория коллектива. 4.Власть и лидерство. Руководство и власть в организации. Формы власти и влияния.	4
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	1.Планирование работы менеджера. 2.Проектирование организационные структуры. 3.Стратегии управления человеческими ресурсами организаций. 4.Делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	4

Контактная работа обучающихся с преподавателем(занятия семинарского типа- семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)

Тема	Форма и метод проведения занятия	Трудоемкость, часов
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	Работа в группе	6
2.2. Функцииименеджмента.	Работа в группе	6
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	Групповая дискуссия*	6
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	Групповая дискуссия*	6
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	Работа в группе	6

*** учебные занятия, обеспечивающие развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств в разделе 2– 12 часов.**

Самостоятельная работа

Тема	Трудоемкость, часов	Наименование оценочного средства
2.1. Организация. Признаки, структура, законы организации.	10	коллоквиум контрольная работа
2.2. Функцииименеджмента.	10	
2.3. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.	10	
2.4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.	10	
2.5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.	11	

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами учебных занятий по дисциплине «Теория менеджмента» и организационными формами обучения являются: лекция, занятия семинарского типа, консультация, самостоятельная работа обучающегося.

Лекция является одним из важнейших видов учебных занятий и составляет основу теоретической подготовки обучающихся. Ее цель - дать систематизированные основы научных знаний по учебной дисциплине (модулю), акцентировав внимание на наиболее сложных и узловых вопросах темы. Лекция должна стимулировать активную познавательную деятельность студентов, способствовать формированию их творческого мышления. Для чтения отдельных лекций могут приглашаться ведущие ученые из других образовательных, научных учреждений, специалисты из учреждений.

Занятия семинарского типа – вид учебного занятия, на котором обучающиеся под руководством преподавателя выполняют определенные соответственно сформулированные задачи с целью усвоения научно-теоретических положений учебной дисциплины (модуля), приобретения умений и навыков их практического применения, опыта творческой деятельности, овладения современными методами практической работы, в том числе с применением технических средств.

Занятия семинарского типа могут проводиться в форме тренировок, решений практических задач, компьютерных практикумов, групповых проектов, мастер-классов, деловых и ролевых игр и т. п.

Занятия семинарского типа проводятся в аудиториях или в учебных лабораториях, оснащенных необходимыми техническими средствами обучения, вычислительной техникой.

Консультация – вид учебного занятия, на котором обучающийся получает от преподавателя ответы на конкретные вопросы или объяснения отдельных теоретических положений и их практического использования. Консультации проводятся регулярно и носят как индивидуальный, так и групповой характер. Основная задача группового консультирования – подробное либо углубленное рассмотрение вопросов теоретического курса, освоение которых, как правило, вызывает затруднение у части обучающихся. По желанию обучающихся возможно вынесение на обсуждение дополнительных вопросов, вызывающих у них особый интерес, которые не получили достаточного освещения в лекционном курсе.

Изучение отдельных тем дисциплины внеаудиторно является одним из видов самостоятельной работы и рекомендуется для студентов очно-заочного обучения.

Студенты очного обучения изучают темы по указанию преподавателя либо по собственной инициативе в случаях допущенных ими необоснованных пропусков занятий или в целях более углубленной проработки определённых тем, вызывающих научно-исследовательский интерес обучающегося.

Контроль успеваемости и качества подготовки обучающихся подразделяется на текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль предназначен для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной работы обучающихся и совершенствования методики проведения занятий. Он проводится в ходе всех видов учебных занятий в форме, предусмотренной тематическим планом с использованием тестовых заданий.

Промежуточная аттестация успеваемости и качества подготовки обучающихся предназначена для определения степени достижения учебных целей по дисциплине и проводится в форме зачета и экзамена.

Обучающиеся готовятся к промежуточной аттестации самостоятельно. Подготовка заключается в изучении программного материала дисциплины с использованием личных записей, сделанных в рабочих тетрадях, и рекомендованной в процессе изучения дисциплины литературы.

6. Оценочные материалы по дисциплине

Оценочные материалы по дисциплине «Теория менеджмента»представлены в виде фонда оценочных средств в приложении А к рабочей программе дисциплины.

7.Учебно-методическое иматериально-техническое обеспечение дисциплины

7.1.Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине:

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания, количество страниц	Ссылка на ЭОР в ЭБС Академии
1	Теория менеджмента: методические рекомендации для организации самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.02Менеджмент/ Н.В. Москалева. Смоленск: ФГБОУ ВО Смоленская ГСХА, 2021. – 30 с.	http://sgsha.ru/sgsha/biblioteka/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BB%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20%D0%9D.%D0%92.%20%20%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F%20%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%20_38.03.02_%20%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D1%81%D0%B0%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D1%8B%20%D1%81%D1%82%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%B2.pdf

Электронные учебные издания в электронно-библиотечных системах (ЭБС):

№ п/п	Автор, название, место издания, год издания, количество страниц	Ссылка на учебное издание в ЭБС
	Основная литература	
1	Цветков, А. Н. Теория менеджмента / А. Н. Цветков. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2023. — 344 с	https://e.lanbook.com/book/310286
2	Мельникова, Е. В. Теория менеджмента : учебное пособие / Е. В. Мельникова. — Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2022. — 104 с.	https://e.lanbook.com/book/330131
	Дополнительная литература	
1	Свиридова, Г. Б. Теория менеджмента : учебное пособие / Г. Б. Свиридова. — Самара : Самарский университет, 2022. — 184 с	https://e.lanbook.com/book/336653

7.2 Современные профессиональные базы данных

«Гарант-аналитик» http://www.garant.ru

«КонсультантПлюс»» http://www.consultant.ru/

7.3 Информационные справочные системы

Информационные системы Минсельхоза России https://mcx.gov.ru/

Информационная система Минэкономразвития России https://www.economy.gov.ru/

Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.ru/

7.4.Состав оборудования, технических средств обучения, лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы	**Перечень оборудования (в т.ч. виртуальные аналоги) и технических средств обучения**	**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства**
Учебная аудитория 414 для проведения занятий **лекционного типа** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная, трибуна, аудиосистема акустическая (оборудование звукоусиления), блок управления для экранов, мультимедиа-проектор Plus U-7, настенно-потолочный экран с электропроводом Da-LiteCosmopolitan. Ноутбук RoverBookPartner E415L., набор учебно-наглядных пособий.	1.Операционнаясистема Windows XP, Windows 7, Windows 10 дляобразователь-ныхорганизаций (Подписка Azure Dev Tools for Teaching попрограмме Microsoft Imagine Premium врамкахсоглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)
Учебная аудитория 212 для проведения занятий **семинарского типа**, **групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации** в учебном корпусе № 1, расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Доска аудиторная. Трибуна. Стенды обучающие.	
Учебная аудитория 203 - помещение **для самостоятельной работы** в учебном корпусе № № 1. расположенном по адресу: 214000, Смоленская область, г. Смоленск, ул. Большая Советская, д.10/2	Специализированная мебель-столы, стулья, парты. Компьютер в сборе с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации– 18 шт.	1.Операционная система WindowsXP, Windows 7, Windows 10 для образователь-ных организаций (Подписка AzureDevToolsforTeaching по программе MicrosoftImaginePremium в рамках соглашения №1204024138 от 01.02.2021) 2. Офисное ПО из состава пакета MicrosoftOffice 2003, 2007, 2010, 2013 Pro и Std Корпоративная лицензия OLP (договор с ООО «Ритейл-сервис» №ГРС-000545 от 26.11.2014) 3. Антивирусное программное обеспечение KasperskyEndpointSecurity 1 yearEducationalRenewalLicense (Сублицензионный договор №ПО-56/20 от 18.05.2020)

Приложение А

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Смоленская государственная сельскохозяйственная академия»

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Теория менеджмента

Направления подготовки: **38.03.02 –Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки: **«Производственный менеджмент »**

Квалификация: **бакалавр**

Форма обучения **очная, очно-заочная.**

Смоленск 2025

1.Описание показателей и критериев оценивания планируемых результатов обучения по учебной дисциплине

Индикаторы достиженияк омпетенций	Уровень освоения	**Планируемыерезультатыобучения**	Наименование оценочного средства
ИД-5.ОПК-1 Разбирается в принципах построения и функционирования различных управленческих систем на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории	**Пороговый (удовлетворительно)**	**знать:** – сущность, закономерности и принципы менеджмента, – принципы построения и функционирования различных управленческих систем – исторический аспект и эволюцию школ менеджмента; – современное состояние и особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – содержание научных подходов к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур **уметь:** – определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – систематизировать особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – использовать принципы построения и функционирования различных управленческих систем – исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента; – распознавать принципы построения и функционирования систем – использовать научные подходы к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур. **владеть:** – опытом определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – способностью систематизировать особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – техникой использования принципов построения и функционирования различных управленческих систем – навыком исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента; – опытом построения и функционирования систем – навыком использования научных подходов к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур	Коллоквиум Контрольная работа Тестирование Выполнение практического задания
	Продвинутый (хорошо)	**Знает твердо:** – сущность, закономерности и принципы менеджмента, – принципы построения и функционирования различных управленческих систем – исторический аспект и эволюцию школ менеджмента; – современное состояние и особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – содержание научных подходов к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур **Умеет уверенно:** – определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – систематизировать особенности российского менеджмента	

		на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – использовать принципы построения и функционирования различных управленческих систем – исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента; – распознавать принципы построения и функционирования систем – использовать научные подходы к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур. **Владеет уверенно:** – *опытом* определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – *способностью*систематизировать особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – *техникой* использования принципов построения и функционирования различных управленческих систем – *навыком* исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента; – *опытом* построения и функционирования систем – навыком использования научных подходов к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур	
	Высокий (отлично)	**сформировавшееся систематические знания:** – сущности, закономерностей и принципов менеджмента, – принципов построения и функционирования различных управленческих систем – исторического аспекта и эволюции школ менеджмента; – современногосостояние и особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – содержания научных подходов к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур **сформировавшееся систематическое умение:** – определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – систематизировать особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – использовать принципы построения и функционирования различных управленческих систем – исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента; – распознавать принципы построения и функционирования систем – использовать научные подходы к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур. **сформировавшееся систематическое владение:** – *опытом* определять сущность, закономерности и принципы менеджмента, – *способностью*систематизировать особенности российского менеджмента на уровне предприятий на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории – *техникой* использования принципов построения и функционирования различных управленческих систем – *навыком* исследовать возникновение и эволюцию школы менеджмента;	

		– *опытом* построения и функционирования систем – навыком использования научных подходов к исследованию организации, ее внутренняя и внешняя среда, типы структур	

Индикаторы достиженияк омпетенций	Уровень освоения	**Планируемыерезультатыобучения**	Наименование оценочного средства
ИД-1.УК-3 Понимает механизмы социального взаимодействия и определяет свою роль в команде с учетом стилей руководства и типами организационных структур.	**Пороговый (удовлетворительно)**	**Знает** – механизмы социального взаимодействия; – типы организационных структур и стили руководства; – методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией **Умеет** – определять механизмы социального взаимодействия – классифицировать типы организационных структур и стили руководства – применять методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – использовать социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией **Владеет** – технологией социального взаимодействия – способностью классифицировать типы организационных структур и стили руководства – методологией и принципами управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – технологией использовния. социально-психологического, экономического и организационного инструментария в управлении организацией	Коллоквиум Контрольная работа Тестирование Выполнение практического задания
	Продвинутый (хорошо)	**Знает твердо:** – механизмы социального взаимодействия; – типы организационных структур и стили руководства; – методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией **Умеет уверенно:**	

		– определять механизмы социального взаимодействия – классифицировать типы организационных структур и стили руководства – применять методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – использовать социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией .**Владеет уверенно:** – технологией социального взаимодействия – способностью классифицировать типы организационных структур и стили руководства – методологией и принципами управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – технологией использовния. социально-психологического, экономического и организационного инструментария в управлении организацией	
	Высокий (отлично)	**сформировавшееся систематические знания:** – механизмы социального взаимодействия; – типы организационных структур и стили руководства; – методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией **сформировавшееся систематическое умение:** – определять механизмы социального взаимодействия – классифицировать типы организационных структур и стили руководства – применять методы и принципы управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – использовать социально-психологический, экономический и организационный инструментарий в управлении организацией **сформировавшееся систематическое владение:** – технологией социального взаимодействия – способностью классифицировать типы организационных структур и стили руководства – методологией и принципами управления, целеполагания, принятия управленческих решений, мотивации; – технологией использовния. социально-психологического, экономического и организационного инструментария в управлении организацией	

2. Описание шкал оценивания

2.1 Шкала оценивания на этапе текущего контроля

Технологияоценивания	Отсутствиеусвоения (нижепорогового)*	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Коллоквиум	у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но все же большая часть материала не усвоена.	-обнаруживает усвоение основного материала, но испытывает затруднение при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных и уточняющих вопросов преподавателя; -предпочитает отвечать на вопросы, воспроизводящего характера и испытывает затруднение при ответах на видоизмененные вопросы;	-знает изученный материал; отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя; -умеет применять полученные знания на практике.	-обнаруживает усвоение всего объема материала; -выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на видоизмененные вопросы; -свободно применяет полученные знания на практике.
Контрольная работа	большая часть материала не усвоена.	когда у студента имеются отдельные представления об изученном материале, но часть материала не усвоена.	обнаруживает усвоение всего объема материала	выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется при ответах на вопросы

Студенты, показавшие уровень усвоения ниже порогового, не допускаются к промежуточной аттестации по дисциплине «Теория менеджмента».

2.2 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (зачет)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта)	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, ответов на	умеет применять полученные знания на практике,	свободно применяет знания на практике ответов на

	ответов на предложенный тест менее 8,	предложенный тест 9-11	ответов на предложенный тест 12-13	предложенный тест 14-15

2.3 Шкала оценивания на этапе промежуточной аттестации (экзамен)

Технология оценивания	Отсутствие усвоения (ниже порогового)	Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)
Выполнение итогового теста (из 15 возможных вопросов варианта) и решение практического задания	имеет только отдельные представления об изучаемом материале, правильных ответов на предложенный тест менее 8, практическое задание решено не правильно или не решено	испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала, практическое задание решено с ошибками, ответов на предложенный тест 9-11	умеет применять полученные знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает серьезных ошибок, ответов на предложенный тест 12-13	свободно применяет знания на практике, в ответах и при решении практического задания не допускает ошибок, ответов на предложенный тест 14-15

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

Вопросы для текущего контроля - коллоквиум по дисциплине «Теория менеджмента»

Методика проведения. Коллоквиум проводится в рамках семинарского занятия в учебной аудитории в форме индивидуальной беседы преподавателя с обучающимся после самостоятельного изучения студентом соответствующих тем с целью выяснения объема знаний студентов по изученному материалу. Вопросы для подготовки выдает преподаватель.

Примерные вопросы для коллоквиума

Раздел 1. Природа управления и исторические тенденции его развития

Тема 1. «Эволюция теории менеджмента»

1.Историческое значение термина «менеджмент».
2.Пять управленческих революций.
3.Основные этапы развития менеджмента: древний период, индустриальный период, период систематизации.
4.Основные причины превращения управления в науку (промышленная революция и монополии, высокая квалификация сотрудников, свободная конкуренция).

Тема 2. «Этапы и школы в истории менеджмента»

1.Эпоха индустриальной революции 19 века. Эпоха массового производства в первые три десятилетия 20 века. Эпоха массового сбыта в 30-50 годы. Постиндустриальное общество 60-90 годов. Пост экономическая эпоха начала 21 века.
2.С позиций одномерных школ: Концепция научного управления. Концепция административного управления и бюрократической организации. Школа человеческих отношений и поведенческие науки (бихевиоризм). Школа количественных методов.
3.С позиций синтетических школ: процессный подход, системный подход и ситуационный подход.
4.Концепция управления с позиций науки о поведении (культуры управления) в 80-е годы.
5.Концепция инновационного подхода в 90-е годы. Концепция управления по целям и концепция информационных технологий в 21 веке.

Тема 3. «Влияние национально-исторических факторов на развитие менеджмента. Развитие управления в России.»

1.Системный подход. Модель Ховстида**.** Приоритеты как типологический признак менеджмента.
2.История развития менеджмента в России. Типологические признаки российского менеджмента.
3.Факторы, определяющие особенности российского менеджмент. Практическое проявление особенностей российского менеджмента.
4.Перспективы участия России в мировых макроэкономических процессах.

Раздел 2. Общая характеристика менеджмента

Тема 1. «Организация. Признаки, структура, законы организации»

1.Понятие организации и организационной структуры.
2.Признаки организации.
3.Характеристики организации.
4.Законы организации. Виды организации.

Тема 2. «Функции менеджмента.»

1.Виды менеджмента.
2.Функции менеджмента. Цикл менеджмента.
3.Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.
4.Характеристика основных принципов и методов управления.

Тема 3. «Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.»

1.Управленческое решение. Черты управленческого решения.
2.Виды управленческих решений.
3.Процесс и методы принятия управленческих решений.
4.Стадии принятия управленческих решений.

Тема4.Психология управления коллективом. Власть и лидерство.

1.Мотивация. Содержательные теории мотивации.
2.Процессуальные теории мотивации.
3.Методы и способы мотивирования персонала.
4.Классификация конфликтов.
5.Типы и причины и тактики поведения в конфликте.
6.Социально-психологическая теория коллектива.
7.Власть и лидерство.
8.Руководство и власть в организации.
9.Формы власти и влияния.

Тема 5.Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.

1.Планирование работы менеджера.
3.Проектирование организационные структуры.

3.Стратегии управления человеческими ресурсами организаций.
4.Делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Примерные вопросы контрольной работы для текущего контроля по дисциплине «Теория менеджмента» по разделу 2

После изучения соответствующего раздела по дисциплине студенты выполняют контрольную работу. Студенту предлагаются варианты контрольных работ. Тематика контрольных работ сформирована по принципу сочетания тем дисциплины. Написанию контрольной работы должно предшествовать изучение лекционного материала, решение задач на практических занятиях и в процессе самостоятельной работы. Для успешного выполнения контрольной работы необходимо ознакомиться с литературой, список которой дан в разделе 7 рабочей программы «Перечень основной и дополнительной литературы». Для выполнения контрольной работы отводится 45 минут.

Варианты заданий для контрольной работы

№ варианта	Фамилия студента	Номер вопроса
1	А, Б, В	1,10,19,28
2	Г,Д,Е	2,11,20,29
3	Ж,З,И	3,12,21,30
4	К,Л,М	4,13,22,31
5	Н,О,П	5,14,23,32
6	Р,С,Т	6,15,24,33
7	У,Ф,Х	7,16,25,34
8	Ц,Ч,Ш	8,17,26,35
9	Щ,Э,Ю,Я	9, 18,27,36

1.Основные понятия менеджмента. Развитие менеджмента как науки. Основные школы управления.
2.Миссия, цели и задачи менеджмента. Функции процесса управления и их характеристика.
3.Уровни управления. Принципы управления. Масштабы управления.
4.Типы организационных форм построения организации и их характеристика.
5.Теория человеческих потребностей (по А.Маслоу).
6.Мотивация. Классификация теорий мотивации.
7.Организация как предприятие (фирма). Построение структурных схем организации
8.Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации.
9.Коммуникация. Типы коммуникационных сетей. Коммуникационные роли.
10. Основные теории мотивации, лидерства и власти. Использование для решения стратегических и оперативных управленческих задач.
11.Кадровая политика: принципы направления деятельности (продвижение по службе, обучение, финансовые льготы и пр.).
12.Функции кадровой службы.
13.Понятие персонала. Структура кадров.
14.Отбор кадров. Критерии отбора персонала.
15.Конфликты и их решение.
16.Типология конфликтов и их характеристика.
17.Стратегии поведения в конфликте.
18.Планирование и прогнозирование как функция управления.
19.Виды управленческих решений. Алгоритм рационального принятия решения.
20.Контроль: сущность, функции и области контроля.
21.Методы менеджмента. Понятие и классификация методов менеджмента.
22.Управленческие решения. Организация и контроль выполнения решений.

23.Стиль руководства. Управленческая решетка.
24.Искусство общения: формы и организация общения. Значение делового общения.
25.Экономичные методы управления в менеджменте.
26.Инновационный менеджмент и научно-техническая политика.
27.Сравнение американской и японской моделей менеджмента.
28.Инновационный менеджмент в фирмах Японии и США.
29.Оплата и стимулирование труда.
30.Оперативное управление развитием производства.
31.Особенности управления развитием производства в фирмах США и Японии.
32.Разработка и проведение кадровой политики в фирме.
33.Социально-психологические аспекты управления
34. Мероприятия по распределению и делегированию полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
35. Процессы групповой динамики и принципы формирования команды. Организация групповой работы.
36. Стратегии управления человеческими ресурсами организаций. Аудит человеческих ресурсов.

Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (зачет) по дисциплине «Теория менеджмента»

Зачет проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения отводится 45 минут.

1.Группа работников, сформированная по принадлежности?
А) Персонал
Б) собрание
В) Коллектив
Г) масса
2.Что является совокупностью действий, определяющих реальность управленческой деятельности?
А) система власти
Б) система управления
В) система менеджмента
Г) налоговая система
3.Наука о принципах и методах управления различными системами, процессами и объектами это:
а) теория управления
б) кибернетика
в) теория информации
4. Система, в которой осуществляется процесс управления, называется:
а) системой управления
б) управленческое решение
в) теорией управления
5. Этот принцип требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях:
а) Принцип системности и комплексности
б) Принцип научности
в) Принцип единоначалия и коллегиальности
6.Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения

общей цели или целей:
а. Общество
б. Коллектив
в. Организация
7.Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации это:
а. Управление
б. Координация
в. Контролирование
8.Что означает жизненный цикл организации:
а. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
б. Определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени.
в. Одна из форм разделения управленческого труда
9.Что включает в себя, следующие составляющие: цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда.
а. Внутренняя среда
б. Внешняя среда
в. Внутренние переменные
10.Учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических и других аспектов менеджмента и их взаимосвязи это:
а. Функциональный подход
б. Маркетинговый подход
в. Комплексный подход
11.Обмен информацией между уровнями руководства:
а. Горизонтальные коммуникации
б. Вертикальные коммуникации
в. Неформальные коммуникации
г. Формальные коммуникации
12.Отношение между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), агентами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго – это ..?
А) Авторитет
Б) Власть
В)Влияние
13.Выберите наиболее правильное определение конфликта:
А) Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами.
Б) Конфликт — одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми.
В) Конфликт - столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьёзное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе.
14.Какие стили поведения в конфликте способствуют его преодолению? (несколько вариантов ответов)
А)соревнование
Б)приспособление
В)уклонение
Г)конкуренция
Д)компромисс
Е)сотрудничество
15. Внешние причины, по которым предприятие попадает в кризисную ситуацию это те причины…

А)которые возникли в результате деятельности самого предприятия
Б)которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени
В)которые зависят от предприятия

16.Традиционная, легитимная, харизматическая – это …?

А)Типы власти
Б)Формы власти
В)Виды власти

17.Что относится к демократическому стилю управления?

А)Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера
Б)Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера
В)Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации

18.Обмен информацией между организациями, подразделениями и людьми называется:

А)Информационная сеть
Б)Связь
В) Коммуникации
Г) Сообщение

19.Одними из методов управления в менеджменте являются:

А) Организационные
Б)Мотивационные
В) Финансовые
Г)Юридические

20.Предметом труда менеджера является:

А)Приказы, распоряжения и др. распорядительные документы
Б) Объект управления в целом
В)Информация
Г)Персональный компьютер

Комплект примерных заданий для промежуточной аттестации (экзамен) по дисциплине «Теория менеджмента»

Экзамен проводится в виде итогового теста и решения практического задания. Для выполнения отводится 90 минут.

1.Менеджмент – это:

А. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
Б. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
В. эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2.Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

А.Ч. Бебидж;
Б. М. Вебер;
В. Ф. Тейлор.

3.Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

А. функциональное;
Б. горизонтальное;

В.вертикальное;
Г.прямое.

4. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

А. 5;
Б.3;
В.9.

5. Этот принцип требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях_____

6. Внутренние причины, по которым предприятие попадает в кризисную ситуацию это те причины_____

7.Установите соответствие между определением и его содержанием

Определение	**Содержание**
1«Управление»	**А.** Совокупность элементов и логических взаимосвязей между ними, которая способствует эффективному преобразованию входных ресурсов в конечный продукт и достижению целей организации,
2.Функции менеджмента	**Б.**Осознанную, целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет элементы внешней среды общества, живой и неживой природы, техники;
3.Структура организации	**В.** Это группа людей, деятельность которых сознательно или спонтанно координируется для достижения общей цели
4.Организация	**Г.**Относительно обособленные направления управленческой деятельности, с помощью которых осуществляется управляющее воздействие для достижения целей организации.

Варианты ответов: 1-в 2-г 3 –б 4-а 1-г 2-а 3 –б 4-а 1-б 2-г 3 –а 4-в

8. как называется обмен информацией между подразделениями, с целью увеличения различных производственных показателей животноводства

А) Информационная сеть
Б)Связь
В) Коммуникации
Г) Сообщение

9.Одними из методов управления в менеджменте являются:

А) Организационные
Б)Мотивационные
В) Финансовые
Г)Юридические

10.Предметом труда менеджера является:

А)Приказы, распоряжения и др. распорядительные документы
Б) Объект управления в целом
В)Информация
Г)Персональный компьютер

11.Группа работников, сформированная по принадлежности, называется_____

12.Что является совокупностью действий, определяющих реальность управленческой деятельности?

А) система власти
Б) система управления
В) система менеджмента
Г) налоговая система

13.Наука о принципах и методах управления различными системами, процессами и объектами это:

а) теория управления
б) кибернетика

в) теория информации
14. Система, в которой осуществляется процесс управления, называется:
а) системой управления
б) управленческое решение
в) теорией управления
15.Организация – это:
А. процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
Б. особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
В. это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.
16.Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей:
а. Общество
б. Коллектив
в. Организация
17.Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации это:
а. Управление
б. Координация
в. Контролирование
18.Что означает жизненный цикл организации:
а. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.
б. Определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени.
в. Одна из форм разделения управленческого труда
19.Что включает в себя, следующие составляющие: цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда_____.
20.Учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических и других аспектов менеджмента и их взаимосвязи это:
а. Функциональный подход
б. Маркетинговый подход
в. Комплексный подход
221.Коммуникации между уровнями руководства:
а. Горизонтальные коммуникации
б. Вертикальные коммуникации
в. Неформальные коммуникации
г. Формальные коммуникации
22.Отношение индивидуальными или коллективными агентами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго – это ..?
А) Авторитет
Б) Власть
В)Влияние
23.Выберите наиболее правильное определение конфликта:
А) Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами.
Б) Конфликт — одна из наиболее распространенных форм организационного взаимодействия и других отношений между людьми.
В) Конфликт - столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьёзное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе.
24.Какие стили поведения в конфликте способствуют его преодолению? (несколько

вариантов ответов)
А)соревнование
Б)приспособление
В)уклонение
Г)конкуренция
Д)компромисс
Е)сотрудничество
25. Внешние причины, по которым предприятие попадает в кризисную ситуацию это те причины…
А)которые возникли в результате деятельности самого предприятия
Б)которые не зависят от предприятия или на которые предприятие может повлиять в незначительной степени
В)которые зависят от предприятия
26.Традиционная, легитимная, харизматическая – это …?
А)Типы власти
Б)Формы власти
В)Виды власти
27.Что относится к демократическому стилю управления?
А)Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера
Б)Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера
В)Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации
28.Обмен информацией между подразделениями, с целью увеличения различных производственных показателей животноводства
А) Информационная сеть
Б)Связь
В) Коммуникации
Г) Сообщение
29.Одними из методов управления в менеджменте являются:
А) Организационные
Б)Мотивационные
В) Финансовые
Г)Юридические
30.Предметом труда менеджера является:
А)Приказы, распоряжения и др. распорядительные документы
Б) Объект управления в целом
В)Информация
Г)Персональный компьютер
31.Группа работников, сформированная по принадлежности?
А) Персонал
Б) собрание
В) Коллектив
Г) масса
32.Что является совокупностью действий, определяющих реальность управленческой деятельности?
А) система власти
Б) система управления
В) система менеджмента
Г) налоговая система
33.Наука о принципах и методах управления различными системами, процессами и объектами это:
а) теория управления
б) кибернетика

в) теория информации

34. Система, в которой осуществляется процесс управления, называется:

а) системой управления

б) управленческое решение

в) теорией управления

35. Этот принцип требует построения системы управления и ее деятельности на строго научных основаниях:

а) Принцип системности и комплексности

б) Принцип научности

в) Принцип единоначалия и коллегиальности

36.Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей:

а. Общество

б. Коллектив

в. Организация

37.Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации это:

а. Управление

б. Координация

в. Контролирование

38.Что означает жизненный цикл организации:

а. Процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

б. Определенная последовательность предсказуемых изменений состояний организации в течение времени.

в. Одна из форм разделения управленческого труда

39.Что включает в себя, следующие составляющие: цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда.

а. Внутренняя среда

б. Внешняя среда

в. Внутренние переменные

40.Учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических и других аспектов менеджмента и их взаимосвязи это:

а. Функциональный подход

б. Маркетинговый подход

в. Комплексный подход

Выполнение практического задания

Ситуация 1.Свод законов царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н. э.)

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены – оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил незаведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью. Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и

при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет.

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего

снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы для обсуждения:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?

2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?

3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

Ситуация 3. Процесс накопления капитала в Англии активизировался с начала Великих географических открытий. Англия оказалась на перекрестке новых торговых путей. Здесь одновременно с ВГО в XVI в. проходил аграрный переворот и развивалась мануфактурная стадия промышленности. Оба эти фактора стали прологом промышленной революции.

Крестьяне в стране являлись лично свободными еще с XV в. (коммутация ренты). Отношения между лендлордами и крестьянами приобретает договорный характер. Основной формой держания земли у крестьян был копигольд. Земельный участок находился в руках крестьянина по копии документа, заверенной в манориальной курии.

В XVI в. выделилась новая социальная группа среди дворян Англии - "джентри", которые занимались предпринимательством. Они захватывали общинные угодья и пахотные земли крестьян, лишая их основных средств производства. Огораживали земли и засевали травой, превращая в пастбища для овец. Экономические выгоды овцеводства заключались в чрезвычайно возросшем спросе на шерсть со стороны английских сукноделов. В отличие от первого этапа "огораживания" (XIII-XIV вв.), когда шерсть продавали мануфактуристам Нидерландов и Италии, в XVI в. в самой Англии стали широко создаваться текстильные (сукнодельные) мануфактуры. Но для экономики этой страны возникла другая проблема - пришлось зерно для внутреннего потребления ввозить из-за границы.

Сукноделие, грубошерстное и тонкой выделки, стало развиваться в мануфактурах всех трех типов: 1) рассеянной (сельской, раздаточной); 2) смешанного типа и 3) централизованных. Рассеянного типа производства создавались в сельской местности, где агенты (или перекупщики шерсти) раздавали сельским жителям задание на сбор шерсти, ееочистку, промывку, прядение. Затем продавали ее предпринимателям в города, где в специальных помещениях наемные работники занимались сукноделием. Получалось предприятие "смешанного типа". Создавались и централизованные мануфактуры, но больше на рудниках, а также в виде предприятий по металлообработке и т. д. Используя разнообразные орудия труда и механизмы, приводимые в движение руками или ногами, работники специализировались по отдельным операциям, переходя к более сложному разделению труда и кооперации. Такая организация производства отдаленно напоминала будущую фабрично-заводскую.

Рынок труда в XVI-XVII вв. и позднее был обширным в Англии за счет крестьян, потерявших земли при огораживании. А капиталы, которые оборачивались довольно быстро в мануфактурном производстве, использовались через некоторое время на создание фабрик и заводов. Итак, мануфактура – это предприятие, основанное на разделении труда и ручной технике. Производили в Англии XVI-XVIII вв. не только сукно, но и хлопчатобумажные ткани в Ланкшире, Йоркшире, Чейшире. Сырье для такой продукции завозили по каналам левантийской (ближневосточной) торговли. Извне поступало сырье и для производства шелковых тканей. Новые отрасли: производство пороха, селитры, сахара, бумаги – стали возможны с созданием мануфактур. Страна в XVII в. вышла на первое место в мире по угледобыче, и возросшая сетьмануфактур была обеспечена топливом. К источникам накопления капитала здесь относилась также секуляризация земель католических монастырей в связи с организацией независимой от Рима англиканской церкви (с 1534 г.). Крупными паевыми с Англией компаниями были Русская (Московская) с 1554 г. и Восточная (Балтийская) с 1588 г. В этом же, 1588 г., была создана Гвинейская компания. Несомненную роль в колонизации Индии сыграла Ост-Индская компания (1600). Налоговая политика, государственные займы умело регулируемые государством, а также регламенты таможенного права тоже были важным источником накопления капитала не только для осуществления

промышленной революции, но и становления рыночной экономики. Англия в XVI в. начала создавать внутренние колонии, присоединив Ирландию и превратив ее в аграрный придаток. Присоединение Шотландии растянулось еще на 100 лет. Определенную роль в генезисе рыночной экономики сыграла Английская буржуазная революция (1642-1649). В ходе нее носители товарно-денежных отношений выступали с требованием свободы предпринимательства и свободной конкуренции. Аграрный переворот в Англии, генезис мануфактурного производства, умелая налоговая и таможенная политика содействовали промышленной революции.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите роль английской промышленной революции в развитии мировой экономики.
2. Что такое мануфактура?
3. Выстроите логику развития мирового производства, начиная с ранней формыпредприятия – античного эргастерия.

Ситуация 4. История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в-итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?
2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

Ситуация 5.В цехе АО «Омега», состоящем из 10 участков, было очередное оперативное совещание, которое вел начальник цеха М.И. Попов.

Первым обсуждался вопрос невыполнения производственного задания участком № 3. По информации заместителя начальника цеха Н.М. Петрова, основными причинами неритмичной работы участка являлись отсутствие мастера, большая текучесть кадров, устарелое оборудование. В целях выхода из критического положения начальник цеха регулярно в течение последних двух месяцев в устной форме давал распоряжения всем мастерам выделять ежедневно по несколько рабочих на отстающий участок, однако позитивных изменений не произошло. Участок № 3 с заданием не справлялся. После этого начальник цеха М.И. Попов возложил на себя обязанности старшего мастера, мастера и бригадира отстающего участка. Но и после этого существенных изменений не произошло. Более того, решение начальника цеха о совмещении в одном лице функций четырех должностных лиц вызвало недоумение коллектива и послужило поводом для разговоров о том, что начальник цеха в сложившейся ситуации не смог проявить себя как организатор и специалист. А старший мастер и бригадир отстающего участка посчитали, что начальник цеха

им не доверяет и практически мало что делает для поиска путей решения в сложившейся неблагополучной ситуации.

В начале третьего месяца с момента невыполнения участком № 3 производственного задания начальник цеха на очередной оперативке снова приказал всем старшим мастерам выделить по три человека для отстающего участка. После этого выступил старший мастер участка № 5 А.А. Скворцов и категорически заявил, что он с этого дня не отправит ни одного рабочего куда-либо, так как его участок не располагает производственными резервами и излишней численностью работающих. Начальник цеха воспринял заявление старшего мастера участка № 5 с раздражением и приказал немедленно выполнить данное ему распоряжение. А.А. Скворцов еще раз подтвердил, что он не будет выполнять этораспоряжение в силу изложенных им ранее причин. Начальник цеха не сдержался, в грубой форме обозвал старшего мастера бездельником и заявил, что сам пойдет к нему на участок и отправит нужное количество рабочих на отстающий участок. Скворцов не промолчал и на этот раз, заявив, что если начальник цеха придет к нему на участок, то он не пустит его туда. Все другие старшие мастера сидели молча. Одни переглядывались в недоумении друг с Другом, другие опустили головы, не испытывая желания встречаться взглядом со своимнепосредственным руководителем, и потому было трудно определить: поддерживают они или не поддерживают начальника цеха М.И. Попова.

Вопросы для обсуждения:

1. Дайте оценку действий начальника цеха М.И. Попова и старшего мастера А.А. Скворцова.
2. Оцените действия старших мастеров цеха.
3. Как вы расцениваете действия председателя цехкома профсоюза, присутствующего на оперативном совещании у начальника цеха и бывшего свидетелем хода обсуждения производственных задач?
4. В чем вы находите сходство конкретной ситуации с принципами управления Ф. Тейлора?

Ситуация 6. В новом цехе акционерного предприятия устанавливали поступившее оборудование. Инспектор технадзора решил не подписывать акт приемки, так как было много недоделок и брака. Вместе с механиком он отправился к главному инженеру, чтобы сказать о своем окончательном решении. Главный инженер весьма любезно встретил инспектора технадзора, после чего инспектор не захотел омрачать знакомство и решил свое мнение сообщить позднее. После нескольких минут ему показали новое здание управления, а затем посадили в отдельном кабинете столовой предприятия в обществе главного инженера, механика и мастера цеха К.Л. Петрова. Мастер недоумевал, зачем его пригласили на обед в составеруководства предприятия. Все выяснилось на другой день. Мастеру К.Л. Петрову позвонили и попросили подойти к главному бухгалтеру. Там ему выписали премию и попросили расписаться. Бухгалтер сказал, что это плата за вчерашний обед, и денег мастеру не выдал. Мастер Петров стыдливо что-то проговорил и с чувством досады вышел из кабинета.

Вопросы для обсуждения:

1. Как должен был поступить инспектор технадзора?
2. Как бы Вы поступили на месте мастера?

Задание 7. **Определите, какие из посылок относятся к теории "X" Д. Мак-Грегора.**

1. Выражение физических и эмоциональных усилий для человека также естественно, как например, игра или отдых. Поэтому даже простому человеку не должно быть присуще чувство отвращения к работе.
2. Обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе, т.е. избегает работы.
3. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать на достижение целей организации.
4. При соответствующих условиях, работа может и должна служить источником удовлетворения, а не наказания, которое люди старались бы избежать.
5. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет свои амбиции и предпочитает находиться в безопасной ситуации.

6. Добровольное выполнение работы делает не нужным принуждение и контроль, ибо человек может управлять своей деятельностью самостоятельно, направляя ее на достижение поставленной цели, что само ведет за собой награду за приложенные усилия.

7. Нормальный человек в обычных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее.

Задание 8. *Прочитайте отрывок из «Энциклопедии менеджмента».*

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так, в 1860−1870-х гг. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н. Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспеяния» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники. Инженер Король Адамецкий (1866–1933), закончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Информация о результатах эксперимента появилась раньше, чем информация о достижениях Тейлора. К. Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля в управлении с целью определения причин отклонений. Контроль, по его мнению, является необходимым и неотъемлемым элементом, независимо от степени совершенства анализа, плана и работы исполнителя. К. Адамецкий сформулировал в 1903 г. четыре основных закона организации труда.

1. *Закон возрастающего производства*, согласно которому при возрастании до определенного момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, но дальнейший рост масштабов уже повышает себе-стоимость продукции.

2. *Закон специализации*, гласящий, что разделение сложного тру-да повышает его производительность.

3. *Закон координации производства*, в соответствии с которым объединение мелких единиц (органов) в одну группу повышает эффективность труда.

4. *Закон гармонии труда* (самый важный), утверждающий, что обычно затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих единиц соответствует производительности других кооперированных единиц. В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента: «Административно-техническая библиотека», инициаторами выпуска которых были популяризаторы тейлоризма горный инженер Л. Левенстерн и преподаватель Артиллерийской академии А. Пайкин. А в ряде высших учебных заведений страны началось преподавание дисциплин, связанных с управлением. Так, в 1911–1912 гг. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Вопросы

1. Оцените вклад российских специалистов в мировую «копилку» научного менеджмента.

2. Охарактеризуйте законы организации труда К. Адамецкого.

3. Подумайте, насколько идеи К. Адамецкого современны и востребованны сегодня?

Задание 9.*Ситуация для анализа: Изменения скучной по содержанию работы*

Служащие отдела гарантийных писем Коммерцбанка заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают напроизводстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Коммерцбанк смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы для обсуждения:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?

2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.

3. Изменились ли цели или технология отдела?

Ситуация 10.

«Красный Октябрь» – российские традиции качества». Сегодня «Красный Октябрь» – это 20% производства всего российского шоколада, 10% – карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрик. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель ЮлиусГейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначала пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы – пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий ОАО «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий.На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь»осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики — Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г.Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью ОАО «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие чертыорганизационнойкультуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и ОАО «Красный Октябрь» начала XXI в.?
2. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей ОАО «Красный Октябрь»?
3. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?