

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
АРЗАМАССКИЙ ФИЛИАЛ

«Утверждаю»
заместитель директора
В.С.Саечников
01 сентября 2015 г.




ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

Направление подготовки: **38.03.02 Менеджмент**
Профиль: **Управление человеческими ресурсами**
Формы обучения: **очная, заочная**
Квалификация (степень) выпускника: **бакалавр**
Срок обучения: **очная форма – 4 года, заочная форма – 5 лет**

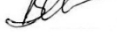
Мелина Н.Ф., Моровова И.М. Учебная практика. Программа практики. – Арзамас: Арзамасский филиал Российского университета кооперации, 2015.

Программа учебной практики направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление человеческими ресурсами» составлена к.э.н., доцентами кафедры экономики и управления (Арзамасский филиал) Мелиной Н.Ф. и Моровой И.М. в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки, утвержденного Министерством образования и науки Российской Федерации от 20 мая 2010 г. (№ 544) и учебным планом, утвержденным Ученым советом Российского университета кооперации от 31 августа 2015 года протокол № 9.

Программа практики:
согласована с кафедрой гуманитарных и естественнонаучных дисциплин
1 сентября 2015 г.

Заведующий кафедрой  Максимова В.В.

обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры экономики и управления от 1 сентября 2015 года, протокол № 1

Заведующий кафедрой  Мельников В.А.

одобрена Научно-методическим советом Арзамасского филиала Российского университета кооперации 1 сентября 2015 года, протокол № 1

Председатель  Саечников В.С.

© АНОО ВО ЦС РФ
«Российский университет кооперации», 2015

Лист переутверждения рабочей программы
Учебная практика

«Утверждаю»
заместитель директора
В.С. Саечников
30 декабря 2015 г.



В рабочую программу дисциплины «**Учебная практика**» в исправление нарушения **пункта 19.** Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденного приказом Минобрнауки России от 19.12.2013 № 1367 (зарегистрирован Минюстом России 24.12.2014, регистрационный № 31402) внесены изменения:

в пункт **2. Место учебной практики в структуре образовательной программы**
- указание места дисциплины в структуре образовательной программы

в пункт **6.2. Перечень учебной литературы и ресурсов сети «Интернет», необходимых для проведения практики**
- предусмотрен перечень литературы и ресурсов сети «Интернет», необходимых для проведения практики;

в пункт **6.3. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационно-справочных систем, используемых для проведения практики**
- предусмотрен перечень информационных технологий, используемых при проведении практики, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем;

раздел «Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации»
- сформированы фонды оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по практике;

изменения согласованы с кафедрой гуманитарных и естественнонаучных дисциплин 28 декабря 2015 г., протокол № 4

Заведующий кафедрой  Максимов С.В.

изменения обсуждены и рекомендованы к утверждению решением кафедры экономики и управления от 29 декабря 2015 года, протокол № 4

Заведующий кафедрой  Мельников В.А.

изменения одобрены Научно-методическим советом Арзамасского филиала Российского университета кооперации 30 декабря 2015 года, протокол № 2

Председатель  Саечников В.С.

СОДЕРЖАНИЕ

I. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИКИ 4

1.Цели и задачи учебной практики	5
2. Место практики в структуре образовательной программы	5
3. Перечень планируемых результатов обучения при прохождении практики	7
4.Место, продолжительность и объем практики	8
5.Содержание практики	8
6.Учебно-методическое и информационное обеспечение практики	39
6.1. Учебно-методические рекомендации по организации и прохождению практики	39
6.2.Перечень учебной литературы и ресурсов сети «Интернет», необходимых для проведения практики	40
6.3.Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационно-справочных систем, используемых для проведения практики	41
6.4.Материально-техническая база практики	42

II.ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ПРАКТИКЕ 49

1.Паспорт фонда оценочных средств	43
1.1.Компетенции, формируемые в процессе проведения практики	44
1.2.Сведения об иных дисциплинах, участвующих в формировании данных компетенций	44
1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемых компетенций	44
1.4.Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания	45
2.Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	48
2.1.Материалы для подготовки к промежуточной аттестации	48
2.2.Критерии оценки для проведения зачета по практике	55
2.3.Методические материалы, определяющие процедуру оценивания результатов практики	56

ПРИЛОЖЕНИЕ 57

I. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИКИ

1. Цели и задачи учебной практики

Практика является важнейшей частью учебного процесса по подготовке бакалавров в области менеджмента и предусматривает ознакомление и детальное изучение обучающимися объектов и видов будущей профессиональной деятельности.

Цель практики состоит в:

- закреплении теоретических и практических знаний, полученных обучающимися при изучении таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «История управленческой мысли», «Экономическая теория», «Организационное поведение», «Методы принятия управленческих решений» и пр.; применении полученных знаний в период выполнения заданий руководителя учебной практики; приобретение профессиональных навыков и умений, используемых в управленческом процессе.

Задачи практики:

- формирование представления о требованиях к содержанию и уровню профессиональной подготовленности бакалавра по профилю;
- получение навыков обобщения, анализа и оформления информационно-аналитического материала;
- сбор, обобщение и анализ полученных в ходе практики материалов для подготовки отчета по практике, а также для выполнения курсовых работ; получение представления об основах управления современными организациями;
- задачами и функциями, выполняемыми организацией и ее структурными подразделениями;
- изучение роли и специфики информационной системы управления современной организацией;
- анализ внешнего и внутреннего окружения организации, факторов, влияющих на ее деятельность;
- анализ системы обеспечения необходимыми ресурсами (материальными, финансовыми, информационными, человеческими) и эффективность её использования;
- развитие способностей студента к самостоятельной деятельности в сфере управления: организаторских, аналитических, коммуникативных, исследовательских, самоорганизации и самоконтроля;
- изучение и участие в разработке организационно-методических и нормативно-технических документов для решения отдельных задач управления в организации;
- формирование и развитие у студентов профессионально значимых качеств, устойчивого интереса к профессиональной управленческой деятельности, потребности в самообразовании и саморазвитии.

2. Место практики в структуре образовательной программы

Учебная практика направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиля «Управление человеческими ресурсами» входит в раздел «Б.5 Учебная и производственная практики» ФГОС ВО и является обязательным разделом образовательной программы.

Для прохождения практики студент должен обладать **знаниями** основ математического анализа, математической статистики; основные психологические особенности личности; особенности работы в трудовом коллективе; основы трудовой мотивации; видов управленческих решений и методов их принятия; **умениями** применения количественных и качественных методов для принятия решений; строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; анализировать социально значимые процессы и явления, происходящие в организации; работать в группах; владеть методами качественного и количественного описания типовых профессиональных задач и интерпретации полученных результатов; навыками регулирования межличностных отношений и трудовой мотивации;

навыками принятия управленческих решений; навыками регулирования конфликтов в организационной среде.

В таблице приведены предшествующие и последующие дисциплины, направленные на формирование профессиональной компетентности в профессиональной области управления организациями, предприятиями, их человеческими ресурсами.

№ п/п	Наименование компетенции	Предшествующие разделы (дисциплины) ООП	Последующие разделы (дисциплины) ООП
<i>Общекультурные компетенции</i>			
1	способность анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13)	Иностранный язык Экономическая теория	Финансовый менеджмент
2	способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19)	Теория менеджмента История управленческой мысли	Теория организации
3	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8)	Теория и практика кооперации Корпоративная социальная ответственность	Управление человеческими ресурсами Операционный менеджмент Инновационный менеджмент Антикризисное управление Стратегический менеджмент
4	способность анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13)	Теория и практика кооперации Корпоративная социальная ответственность	
5	способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19)		Теория менеджмента Организационное поведение Мастерство публичного выступления Разработка и проведения тренингов
<i>Профессиональные компетенции</i>			
6	способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8)	Корпоративная социальная ответственность	Стратегический менеджмент Управление проектами Экономика организаций (предприятий) Инновационный менеджмент Антикризисное управление Риск-менеджмент Организационная конфликтология

			Персональный менеджмент Конфликтология
7	способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47)		Экономика организаций (предприятий) Управление человеческими ресурсами Антикризисное управление
8	способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49)		Маркетинг Управление проектами Экономика организаций (предприятий) Лидерство и управление командой

3. Перечень планируемых результатов обучения при прохождении практики

В результате прохождения учебной практики студент формирует следующие общекультурные и профессиональные компетенции:

способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность (ОК-8);

способностью анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);

способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);

способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);

способностью проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);

способностью разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49);

В результате прохождения практики студент должен:

Знать:

- основные теоретические положения в области управленческих и социальных наук;
- структуру и тенденции развития российской и мировой экономик, многообразие экономических процессов и их связи с другими процессами, происходящими в обществе и на рынке;
- законы развития и функционирования организаций;
- основные и специальные методы анализа информации в сфере профессиональной деятельности – управления организацией;
- принципы, технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методы организационно-экономического обоснования развития организации.

Уметь:

- реализовывать общие и специальные функции по управлению организацией;
- анализировать актуальные проблемы и процессы в системах управления;
- использовать методы менеджмента в различных видах профессиональной деятельности менеджера по оценке результатов деятельности организации и управления ею, расчета показателей;

- систематизировать и обобщать информацию, подготавливать справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать документы;
- разрабатывать и обосновывать варианты оптимальных управленческих решений.

Владеть:

- навыками развития управленческой культуры менеджера; навыками проведения диагностики систем управления в организации;
- навыками оформления управленческой документации;
- навыками профессиональной аргументации;
- навыками кооперации со специалистами и осуществления коммуникаций в организации.

Приобрести практический опыт:

- сбора и анализа статистического материала, характеризующего производственно-хозяйственную деятельность организации;
- выявления и анализа содержания управленческих функций, операций и полномочий на предприятии;
- расчета кадровых показателей;
- анализа и оценки эффективности управления в организации.

4. Место, продолжительность и объем практики

Учебная практика проводится в структурных подразделениях Арзамасского филиала Российского университета кооперации, располагающих необходимым материально-техническим обеспечением. Основной формой проведения учебной практики является практика по получению первичных профессиональных умений и навыков. Учебная практика проводится преподавателями кафедры экономики и управления в форме аудиторных занятий, в ходе которых студентами выполняются специально разработанные кафедрой задания.

Учебная практика проводится в течение 2-х недель в 6-ом семестре (для очной формы обучения, по другим формам обучения согласно календарному графику учебного процесса).

Общий бюджет времени, отводимого на учебную практику, составляет 3 зачетные единицы (108 академических часов).

5. Содержание практики

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Задание 1.1. Собственное дело

Почти 15 лет Анастасия Х. работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли. В течение ряда лет дела на предприятии шли все хуже и только в последний год ситуация стала исправляться. Заказы потребителей возрастали, производительность и качество повысились по сравнению с уровнем, на котором они находились несколько лет назад, - всё это благодаря комплексной программе по улучшению работы предприятия. Поэтому для Анастасии и еще 400 ее сослуживцев было неожиданностью, когда они узнали о своём внезапном увольнении в соответствии с решением нового исполнительного директора сократить производство.

Анастасии пришлось искать себе другую работу, но это оказалось очень сложно, и усилия нескольких месяцев ни к чему не привели. Ее сбережения подходили к концу, и она начала понемногу падать духом, когда случайно натолкнулась на объявление в газете о возможности работать - подстригать газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригла газоны в нескольких хозяйствах, и дела у нее шли хорошо.

Однажды она решила основать свое собственное дело - ухаживать за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Она немного пугалась полной самостоятельности. Тем не менее, Анастасия хотела добиться успеха.

Поначалу дело шло несколько медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили их хозяйствами. Одни были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней из профессиональных фирм по уходу за садом. К концу первого года самостоятельной работы Анастасия уже знала - этим способом она сможет заработать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: подкармливала и пропалывала газоны и садики, подстригала кустарник. Дело шло настолько хорошо, что Анастасия наняла себе в помощь двух помощников и даже при этом полагала, что при желании дело можно расширить.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Кто, по-вашему, Анастасия - менеджер, бизнесмен или предприниматель?
2. Является ли Анастасия производственным менеджером собственного бизнеса?
3. Вероятно, в ее обязанности входят: прогнозирование, управление инвентарными запасами, составление рабочего графика, эксплуатация и гарантия качества. В связи с этим ответьте на такие вопросы:
4. Что вероятнее всего потребует прогнозирования?
5. Насколько важна для работы Анастасии гарантия качества? Объясните подробнее.
6. Каким образом клиенты Анастасии, скорее всего, будут оценивать качество ее работы по уходу за хозяйством?
7. Какое решение по инвентарю и запасам она должна принимать систематически?
8. Как она составляет рабочий график? Что может вызвать изменения в графике и заставить Анастасию перепланировать работу заново?
9. Каковы преимущества каждого из вариантов, которые Анастасия принимала во внимание, обдумывая следующие проблемы:
10. Работать на организацию или на саму себя?
11. Расширять свое дело или нет?

Задание 1.2: Компания «Экаунтек - Россия»

Корпорация «Экаунтек - США» открыла свой офис в Москве в 1993г. и в первые годы работы достигла 5%-ой доли всех мировых продаж головной компании, многократно превзойдя все имевшиеся на этот счет ожидания ее руководства. Такие результаты были получены, прежде всего, благодаря усилиям основателя компании «Экаунтек - Россия» и ее президента Ольги Свенсон. После переговоров с «Экаунтек - США» она получила исключительное право на продажу в России и других странах СНГ компьютерных программ «Экаунтек». Ей удалось собрать команду высококвалифицированных и способных профессионалов. Совместно они пришли к выводу, что перед ними открываются огромные возможности в сфере деловой активности в России и что завоевать свое место в этой сфере они смогут, лишь имея самый сложный и полезный продукт - компьютерные программы «Экаунтек», приобретая глубокие знания рынка и изучая интересы потребителей.

Ольга подписала контракт с «Экаунтек - США» в апреле 1994 г., сразу после того, как у нее родился ребенок. Узнав об этом событии, администрация корпорации высказала сожаление о заключении контракта. Почти год она пыталась перезаключить этот контракт. В результате все получилось наоборот - первоначальный пятилетний контракт продлили на десять лет, принимая во внимание превосходную деятельность компании «Экаунтек - Россия». Дальнейшее признание успехов и значения компании Ольги было связано с визитом в Москву в середине 1995 г. главного исполнительного директора корпорации «Экаунтек - США», во время которого он встретился с Ольгой Свенсон и ее командой. После своего визита он отмечал, что Россия является одним из наиболее перспективных рынков для корпорации. Год назад корпорация здесь ничего не имела, а через год у нее было уже 70 клиентов.

Компания Ольги «Экаунтек - Россия», став дистрибьютором¹ компьютерных программ «Экаунтек» в России и других странах СНГ, разработала, приспособила к нуждам потребителей и продает эти программы своим клиентам. Подобно компаниям Большой шестерки, «Экаунтек -

Россия» обучает клиентов использованию различных методов эккаунтинга, например, осуществляет консультирование по финансовым программам. В этой связи Ольга сказала: «Некоторые из компаний Большой шестерки проклинают нас. Должны ли мы в этой ситуации конкурировать или следует сотрудничать? Это относится к тем из них, кто интенсивно занят консультированием. Их задевает то, что мы проникли в ту же нишу. Но мы должны консультировать, чтобы продвинуть свой продукт на новый рынок». Она добавила: «Сейчас, я думаю, образовалось некое равновесие, в котором все нашли свое место. Мы все делаем одно дело».

Ольга представляет свою компанию как организацию с предельно занятым и усердно работающим персоналом.

Ольга объяснила, в чем она видит свою роль: «Я менеджер. Я отдаю распоряжения, даже придя домой. Но подчиненные любят меня. Я даю четкие инструкции по поводу того, как они должны выполнять свою работу, и вознаграждаю их за это не только деньгами, но и добрыми словами».

О. Свенсон чувствовала, в чем ее сильные стороны: «Я - директор. Безусловно, я не знаю сути самих компьютерных программ и технологий их производства. Мне нравится один из профессоров Северо-Западного университета. Он рассказал мне об общих принципах управления, которые он описал в своей книге. Поэтому и говорю, что я - профессиональный менеджер общего плана. Именно им я и являюсь. Когда я хочу что-то сделать, я нанимаю людей. Сама я эту работу выполнить не могу, но я координирую, управляю процессом, благодаря чему наша компания добилась успеха. Я тот, кто управляет и решает проблемы».

По мнению О. Свенсон, успех «Экаунтек - Россия» нельзя объяснить только качеством ее продукта: «Это качество всего, что мы делаем». Она подчеркивает, что главное - это верность клиенту: «Я знаю приоритеты. Я верна выбранным мною принципам. В России правила и законы не действуют. Поэтому важна мораль. Здесь надо быть высокопорядочным человеком».

Для О. Свенсон, как она считает, бизнес подобен семье: «Я думаю так потому, что я женщина. Я смотрю на это как мать. Я просто люблю проявлять заботу. Для мужчины же бизнес, может быть, больше похож на спорт, на соревнование. Мне нравится быть деловой женщиной. У меня в бизнесе большие возможности».

На работе Ольга одевается очень строго. Она поняла, что это помогает быть воспринятой со всей серьезностью. Она также обнаружила, что такой подход «срабатывает» с российскими клиентами, обычно не рассчитывающими, что встретят женщину-руководителя. Однажды на встрече с клиентами, где они были с Джоном, кто-то пожал Джону руку и, имея в виду Ольгу, воскликнул: «Что за прекрасная девушка!», - не подозревая, что она является главным исполнительным директором компании.

Подобные ситуации встречались и на предыдущих работах. Например, в той компании Большой шестерки, в которой она работала в Москве, к Ольге, иногда обращались с просьбой сделать копии на ксероксе, не подозревая, что она является руководителем проекта. Был еще один случай там же. Группа визитеров от важного российского клиента прибыла в компанию. Чиновники из министерства стали обсуждать программы «Стар», отмечая их достоинства. Ольге тогда было 30 лет. Когда ее представили как директора проекта «Стар», то эти чиновники были очень удивлены. Они прекратили анализировать проблемы бизнеса и стали задавать вопросы Ольге о личной жизни. Их 10 интересовало, почему она так хорошо говорит по-русски, за кем она замужем, работает ли муж в компании. В результате деловая беседа была «скомкана».

Ольга философски относится к этой проблеме. «Я практик. Я следую правилам, а не устанавливаю их». Теперь, когда российские клиенты приходят в «Экаунтек - Россия», она старается им не представляться. Если это необходимо, то она представляется как эксперт из Чикаго. Она предпочитает, чтобы клиент не знал, что она руководит компанией. В противном случае она может потерять много времени, и ей не удастся продать программы. Она чувствует, что за пределами США быть женщиной - уже недостаток для бизнеса, хотя это только одна

сторона проблемы. Все же Ольга допускает, что женщина может иметь и некоторые преимущества. «Женщина может эмоционально воздействовать на окружающих ее мужчин, так как они реагируют на ее шарм».

Может быть, это замечание Ольги покажется случайным, но она сказала, что любит свое дело так, что ее не останавливают никакие трудности.

Ольга описала ближайшие задачи, стоящие перед компанией «Экаунтек - Россия», а также трехлетнюю перспективу, включая возможность уменьшения ее доли в собственности компании: «Ближайшая наша цель - поднять уровень продаж в несколько раз. В плане географического расширения мы обсуждаем вопрос о нашем присутствии в 150 точках России. Мы также хотим, чтобы наш продукт продавался через подобные нам российские компании. Наш продукт дорогой, так как продается по американским ценам. Люди платят эту цену потому, что наш продукт имеет качества, которых нет у продукции конкурентов. Наш продукт признан западными финансовыми институтами, одалживающими нам деньги под низкий процент».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Что является составляющим успеха фирмы «Экаунтек - Россия»?
2. Кто, по-вашему, Ольга Свенсон - менеджер, предприниматель, бизнесмен?
3. Какие принципы использует в своей деятельности Ольга?
4. Какие качества как руководителя и лидера характеризуют Ольгу?
5. Какие сложности в своей карьере испытывает женщина-руководитель?

Тема 2. Закономерности управления социально-экономическими системами

Задание 2.1: Составление глоссария.

Роль студента:

- прочитать материал по теме, выбрать главные термины, непонятные слова;
- подобрать к ним и записать основные определения или расшифровку понятий;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений)
- оформить работу в письменном виде и представить ее преподавателю для оценки.

Словарик должен включать название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Выполненная работа засчитывается, если в нем представлено не менее 20 слов.

Тема 3. Принципы менеджмента

Задание 3.1. Основатель классической административной школы управления А.Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

В чем сущность данных принципов? Каково значение их для современной практики управления?

Задание 3.2. На ряде российских предприятий и организаций руководители функциональных подразделений и низовых звеньев (начальники отделов, заведующие секциями, лабораториями и т.д.) непосредственно руководят деятельностью подчиненных - сотрудников соответствующих подразделений по реализации целей, стоящих перед данными подразделениями, что отражено в положениях о них. Вместе с тем данные положения не предоставляют каких-либо существенных прав руководителям соответствующих подразделений по поощрению и наказанию подчиненных работников.

Укажите, какой принцип управления нарушается в результате этого? Какие возможны нежелательные последствия этого?

Задание 3.3. Объясните, какие принципы управления и в чем нарушены в следующих ситуациях:

1. к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;

2. специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
3. в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций. Как правило, правам и необходимым для осуществления деятельности средствам в них уделяется мало внимания;
4. деятельность подразделений предприятия не увязана единым распорядком рабочего дня.

Задание 3.4. Основываясь на рассмотренных управленческих ситуациях и заданиях, сделать выводы:

- о значении научных подходов и принципов управления для практики управленческой деятельности;
- о последствиях игнорирования научных подходов и принципов управления.

Тема 4. Инфраструктура менеджмента

Задание 1. Написание эссе по вопросам темы:

1. понятие инфраструктуры менеджмента
2. потенциал знаний в области менеджмента;
3. особенности российского менталитета;
4. общественная среда менеджмента.

Конкретная тема для каждого студента определяется преподавателем.

Эссе - написание сочинения небольшого объема и свободной композиции на указанные выше темы.

Студент должен раскрыть не только суть проблемы, привести различные точки зрения, но и выразить собственные взгляды на нее. При написании эссе должна быть отражена цель работы, актуальность заявленной темы, проведен анализ актуального положения дел в выбранной области.

Тема 5. Социальная ответственность и этика менеджмента

Задание 5.1.

Основанная в 1911г. в результате слияния нескольких фирм, производивших счетную технику, корпорация ИБМ - сегодня крупнейший в мире производитель электронного оборудования в сфере информатики. За долгие годы деятельности в корпорации сложилась определенная корпоративная культура, которая является следствием действующей в ней системы управления.

Сложившаяся в ИБМ корпоративная культура предполагает вовлечение ее работников в активный производственный процесс, установление продуктивных отношений между руководителями и подчиненными, широкое использование принципа уважения к человеку.

Взаимоотношения руководителя и подчиненного являются одним из действенных элементов системы управления корпорацией.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте сложившиеся в корпорации ИБМ отношения между руководителями и подчиненными в процессе управления деятельностью корпорации.
2. Какие, по вашему мнению, элементы корпоративной культуры в наибольшей степени способствуют решению возникающих перед корпорацией ИБМ проблем?

Задание 5.2. Проанализируйте приведенные ниже заповеди делового человека и определите:

- какие из них вы считали бы целесообразным применить к организации, в которой вы работаете;
- каким образом они влияют на успешность деятельности делового человека или фирмы;

- что бы вы могли добавить к упомянутым требованиям;
- в какой мере вы сами выполняете в своей работе и жизни указанные этические нормы.

Заповеди делового человека

Заповедь первая. Уважай власть, ибо во всем должен быть порядок.

Заповедь вторая. Будь целеустремленным, ибо для достижения поставленной цели надо сосредоточить на этом все свои усилия.

Заповедь третья. Будь верен своему слову. Не разделяй слово и дело.

Заповедь четвертая. Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни, ибо отдых - необходимое условие для творческой и эффективной работы.

Заповедь пятая. Оказывай уважение старшим, ибо будущее и настоящее базируется на прошлом.

Заповедь шестая. Уважай человеческую жизнь, человеческое достоинство и права человека.

Заповедь седьмая. Будь постоянен в сексуальных отношениях и в браке, ибо семья является фундаментом любого общества и любой культуры.

Заповедь восьмая. Правильно рассчитывай свои средства.

Заповедь девятая. Будь честен и правдив, ибо хорошая репутация - это не только недопустимость нечестности и лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана.

Заповедь десятая. Уважай право частной собственности.

Задание 5.3. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.», которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса в использовании каждой минуты на благо компании. В компании «Starwood Hotels & Resorts Inc.» рассчитывают, что итогом выполнения программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с бронирования и размещения в номере. Например, регистрация вновь прибывшего занимает 5 минут. Специалисты программы «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных 3,5 минут.

Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» - именно так называют тех, кто участвует в программе - в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черный пояс» (для самых «продвинутых»). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае свидетельствуют о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий 200 тыс. долл. в год.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какую цель поставила перед собой компания «Starwood Hotels & Resorts Inc.»?
2. Какие задачи для этого нужно решить?
3. В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

Тема 6. Функции управления

Задание 6.1. Несвоевременное назначение

Мастер Петров в 25-летний юбилей своей трудовой деятельности пережил большую неожиданность: хорошо подобранными, приятными словами директор завода сообщил ему, что для повышения мотивации за заслуги хочет назначить его в день юбилея заведующим производством на недавно освободившееся место. Иван Ильич Петров был рад этому.

Как мастер он имел успех. Его деловая квалификация была всеми признана. Он всегда направлял свои усилия туда, где «горело». И знал, что сослуживцы считают его хорошим товарищем по работе, даже если он не всегда обращался с ними деликатно. Они не давали его в обиду, не оставляли в беде и «шли» за ним, если он просил.

В принципе, он никогда не чувствовал себя таким уж настоящим начальником для них, а, скорее, «первым среди равных»; он и его группа - это нечто вроде бригады, в которой осуществлялось коллегиальное сотрудничество. Когда он вступил в новую должность, то заметил, что не со всеми мастерами участков он может говорить на профессионально должном уровне. Свою внутреннюю неуверенность он попытался компенсировать особой жесткостью в управлении, но подчиненные ему мастера делали только то, что хотели сами, а не то, о чем он говорил.

Раньше, когда они были коллегами одного иерархического уровня, они хорошо понимали друг друга, и тем меньше они хотели сейчас признавать бывшего мастера Петрова в роли заведующего производством. Иван Ильич в отчаянии обратился к директору завода как к своему начальнику. Но тот не смог помочь ему, а только сказал: «Вы просто должны пройти через это, спустя некоторое время все придет само по себе в норму!»

Однако ситуация все ухудшалась. Мастера, особенно новый мастер, который занял предыдущую должность Петрова, «поворачивались к нему 16 спиной» и давали ему «от ворот поворот», когда он хотел с ними поговорить. «Мы делаем свое дело! Делай и ты свое дело и не вмешивайся постоянно в наши дела!» Петров не знал, как поступить.

Он уволился и нашел себе новое место мастера на конкурентном предприятии.

Плохое завершение истории не только для Петрова, но и, прежде всего, для предприятия, которое поменяло дельного мастера на неспособного заведующего производством.

Поставьте себя сначала на место Петрова, затем попытайтесь понять реакцию его сотрудников и, наконец, поведение директора предприятия, начальника Петрова.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Кто виноват в таком развитии событий и как следовало себя вести мастеру Петрову?
2. Что Петров, по вашему мнению, неправильно сделал после того, как был назначен заведующим производством?
3. Какие причины, по вашему мнению, являются главными для позиции непризнания сотрудниками Петрова?
4. Прав ли директор завода, объясняя Петрову, что он должен «утвердить себя»? Выполнил ли он сам должным образом свои обязанности как руководитель по отношению к Петрову?
5. Что мог бы сделать Петров или, если выразиться точнее, что он должен был бы сделать для того, чтобы овладеть сложной ситуацией, возникшей после его повышения по службе?

Тема 7. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента

Задание 7.1. Выберите хорошо известную вам организацию и перечислите в нижеследующей таблице наиболее значимые для нее факторы внешней среды. Затем присвойте каждому фактору определенное количество очков с точки зрения опасностей или возможностей, которые он представляет. Если вы считаете, что аспект среды является серьезной угрозой, напишите в соответствующей строке 5 (очков) в столбце угроз; если угроза среднего ранга - напишите цифру 3, если угрозы нет - 1.

В отношении возможностей поступите наоборот: каждой многообещающей возможности присвойте 1 балл, а при отсутствии перспектив поставьте в ячейку таблицы цифру 5. Полностью заполните все ячейки таблицы, а затем проведите анализ, основанный на сумме набранных баллов.

Оценка стабильности окружающей среды, в которой функционирует фирма

Наименование и тип организации

Аспект окружающей среды	Угрозы (малые - 1 балл; средние - 3; значительные - 5)	Возможности (малые - 5 баллов; средние - 3; значительные - 1)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
Итого:		
Всего баллов:		

Задание 7.2. На основе анализа опыта создания миссии компании «Акрополь» раскройте ее сильные и слабые стороны и ответьте на следующие вопросы:

1. Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?
2. Кто принимает участие в определении миссии?
3. Какова роль миссии в деятельности компании?
4. Чьи интересы и каким образом отражает миссия компании?
5. Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?
6. Какие методы использовались для разработки миссии компании, в чем суть этих методов?
7. Как соотносятся между собой миссия и имидж компании?

Как создавалась миссия компании «Акрополь».

Риелторская компания «Акрополь» невелика: по сути, до конца прошлого года в ней работало полтора десятка человек. Сейчас компания расширилась - у нее более полусотни сотрудников. Но уже в прошлом году на сайте «Акрополя» было опубликовано: «Миссия компании - оказывать качественные риелторские услуги по международным стандартам».

В тот момент мы еще не конкретизировали формулировку, и она скорее воплощала наше представление о заграничном - какие они международные стандарты, и насколько соответствуют ожиданиям наших заказчиков, да и нашим ли? Поэтому в определенный момент, после того как мы задали себе несколько уточняющих вопросов, миссия подверглась мгновенной корректировке: «Стать эталоном оказания риелторских услуг». С этой формулировкой уже можно было начинать работать.

В этом месте хотелось бы написать, что учредители и топ-менеджеры заперлись в кабинете, решив не выходить, пока миссия не будет готова, и выпили две тысячи чашек кофе и выкурили десять блоков «Парламента». Хотелось бы, конечно, так написать - уж больно фактурно все это выглядело бы... Увы, никто из присутствующих не курил, все предпочли зеленый чай черному кофе, и миссия была написана приблизительно за два часа. Но нужно учитывать, что необходимость формализовать свои представления о миссии компании понимали все - нужды во внешних консультантах не было. У всех присутствующих был опыт управления и представления о том, какой бизнес должен быть.

Само формулирование миссии мы рассматривали как первый шаг к реструктуризации и введению регулярного менеджмента на предприятии.

В выходной день в полупустом офисе головной компании собрались учредители и руководители подразделений. Все помнили, что миссия должна учитывать интересы различных групп влияния: от учредителей и сотрудников до потребителей и общества в целом.

В первые полчаса выяснилось, что сочинение может занять неопределенное время и не привести к результату. Это был путь «двух тысяч чашек кофе». Можно было, конечно, взять чужую миссию и переписать ее под особенности компании, но это было бы что-то не то.

Поэтому применили тризовскую методика РСА (ресурсы, структурирование, анализ), практикуемую российской консалтинговой компанией «Диол». Методика интегрирует метод мозгового штурма и метод построения аффинитивной диаграммы и до этого применялась участниками собрания для решения технических и бизнес-задач.

Применение РСА превзошло все ожидания: если опустить подробности, то менее чем через час у компании «Акрополь» была сформулирована миссия. Этот текст был ограничен всем участникам, но самое главное - полностью соответствовал бизнес-философии компании. То есть был таким, каким мы хотим его видеть. Все, что оставалось, - это перенести формулировки в электронный вид, распечатать и раздать участникам собрания.

В соответствии с методом полученная миссия учитывала интересы компании, учредителей, сотрудников, общества. Поскольку присутствующие большинством голосов решили перед опубликованием литературно обработать формулировку, тут же подверглась переработке старая формулировка, она превратилась в девиз компании: «Через развитие компании, сотрудников и технологий - стать эталоном оказания риелторских услуг».

Задание 7.3. На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

Макдоналдс - «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид - «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Форд - (начало XX века) - «Предоставление людям дешевого транспорта».

Кодак - «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Тема 8. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента

Задание 8.1.

Согласно Библии, после того как Моисей вывел народ Израиля из плена египетского, началась обычная будничная жизнь со всеми ее проблемами. В том числе возникло много управленческих проблем, которые надо было решать - споров, судебных разбирательств и т.п.

Моисей все управленческие функции замкнул на себя. Со всеми житейскими проблемами за советом и судом люди шли непосредственно к Моисею.

Говоря современным языком, Моисей вёл прием населения с утра и до захода солнца. При этом, естественно, успевал далеко не все, много вопросов при такой постановке дела оставались нерешенными, в их числе и очень важные.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте сложившуюся управленческую ситуацию. Правильно ли было организовано управление народом Израиля?
2. Что следовало бы изменить, чтобы сделать систему управления более эффективной?

Задание 8.2.

Господин Ломцов приобрел и возглавил в качестве директора промтоварный магазин. Магазин успешно функционировал и служил неплохим источником дохода для его владельцев.

В 1998г. Ломцов пригласил на должность заместителя директора господина Попова, доверив ему решение ряда важных управленческих проблем, делегировав значительный объем

полномочий по управлению магазином. Для мотивации его деятельности Попову была выделена небольшая доля в бизнесе.

Однако впоследствии Попов стал считать, что вносит значительный вклад в обеспечение успешной работы магазина и имеет право на существенно большую долю прибыли. (Фамилия заместителя директора промтоварного магазина изменена.)

Вопросы для анализа ситуации:

1. Оцените положение, сложившееся в промтоварном магазине.
2. Правильно ли было проведено назначение заместителя директора магазина?
3. Что бы вы посоветовали директору магазина при выборе лица, которому делегируются важные полномочия по управлению работой магазина?

Задание 8.3

По приведенным структурам управления предприятиями установите, к какому типу структур они относятся? Дайте обоснование.

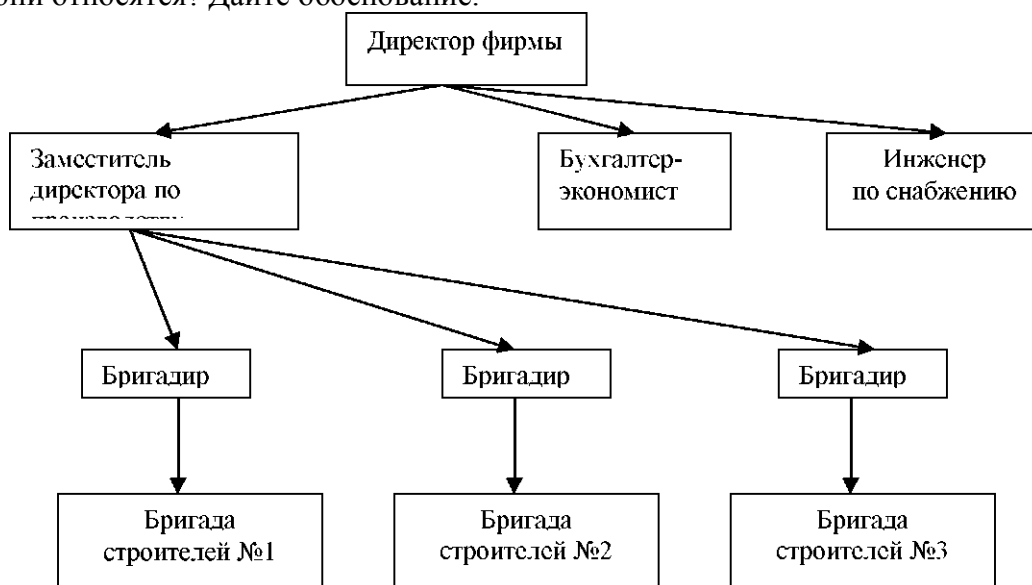


Рис.1. Структура управления малой фирмой «Строитель»

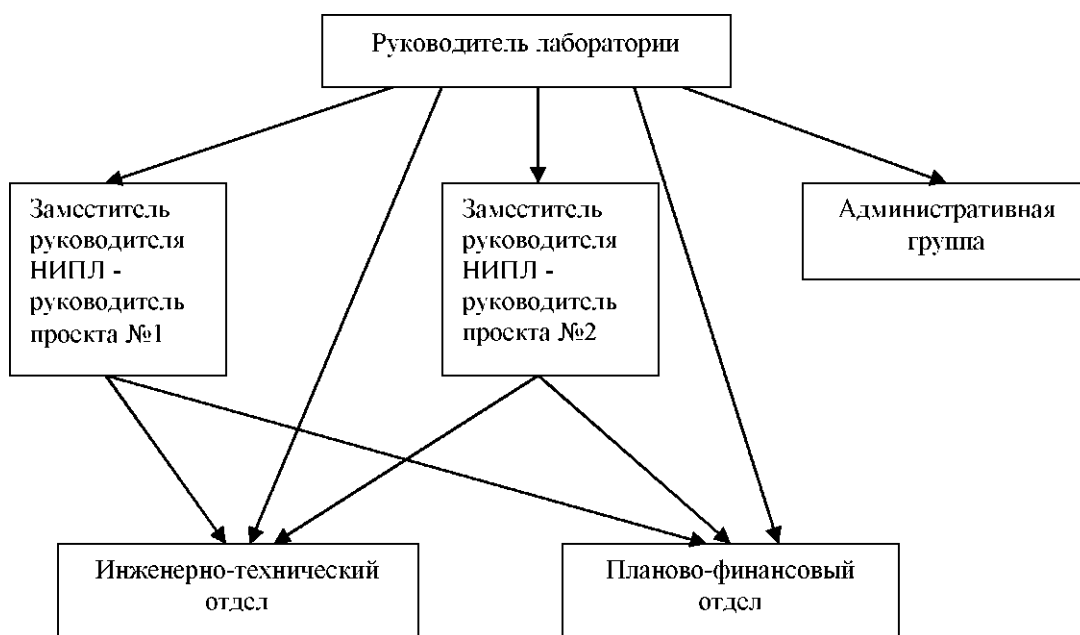


Рис. 2. Структура управления научно исследовательской проектной лабораторией НИПЛ «Квант»

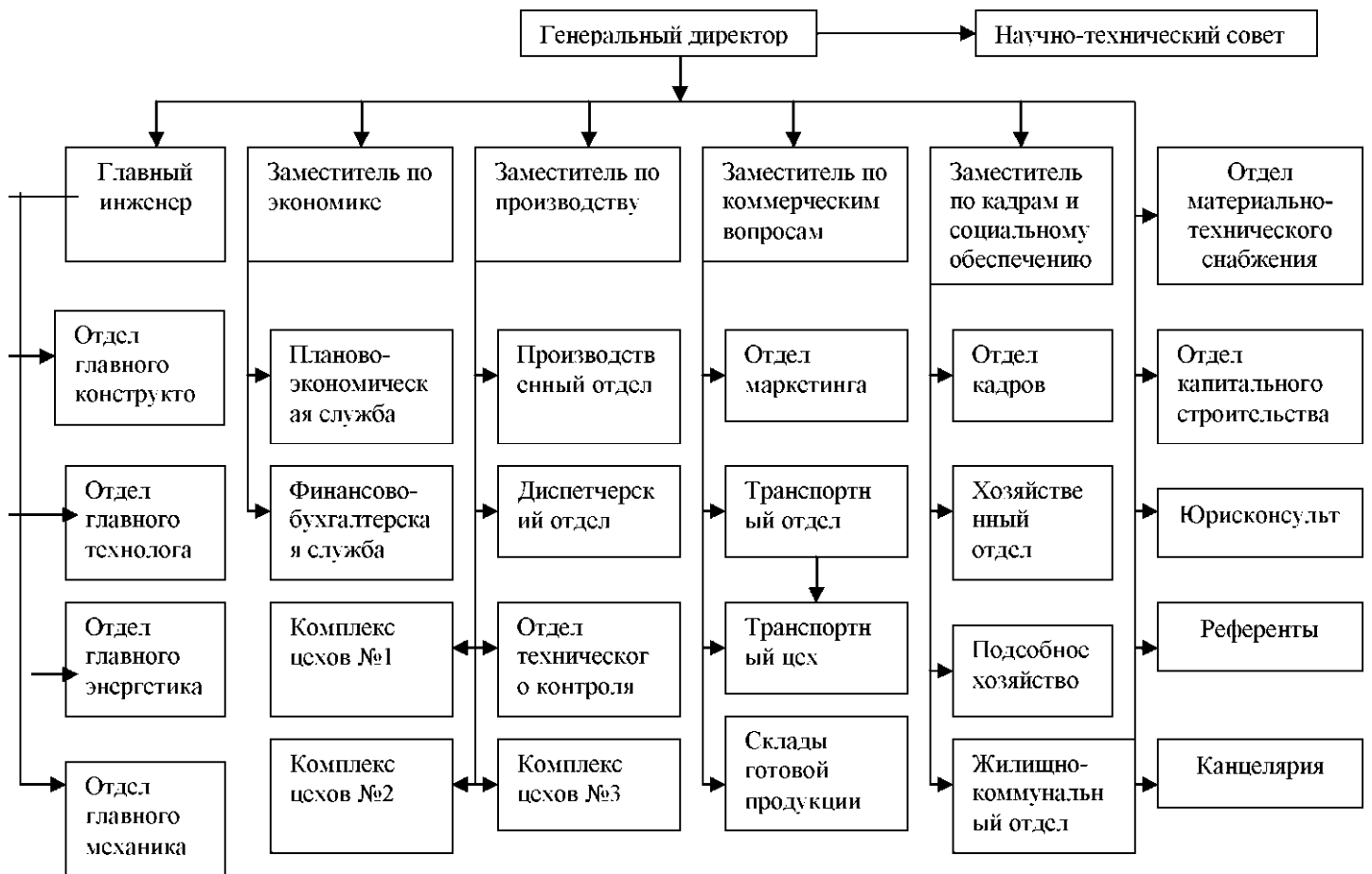


Рис. 3. Организационная структура инструментального завода

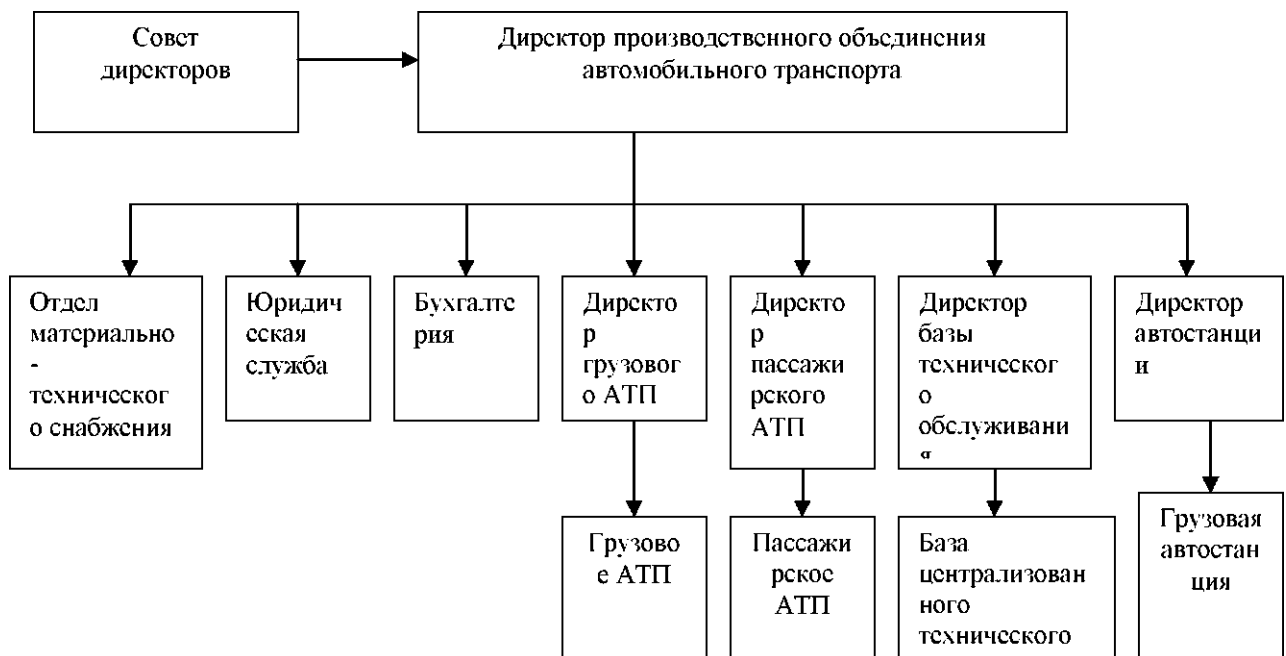
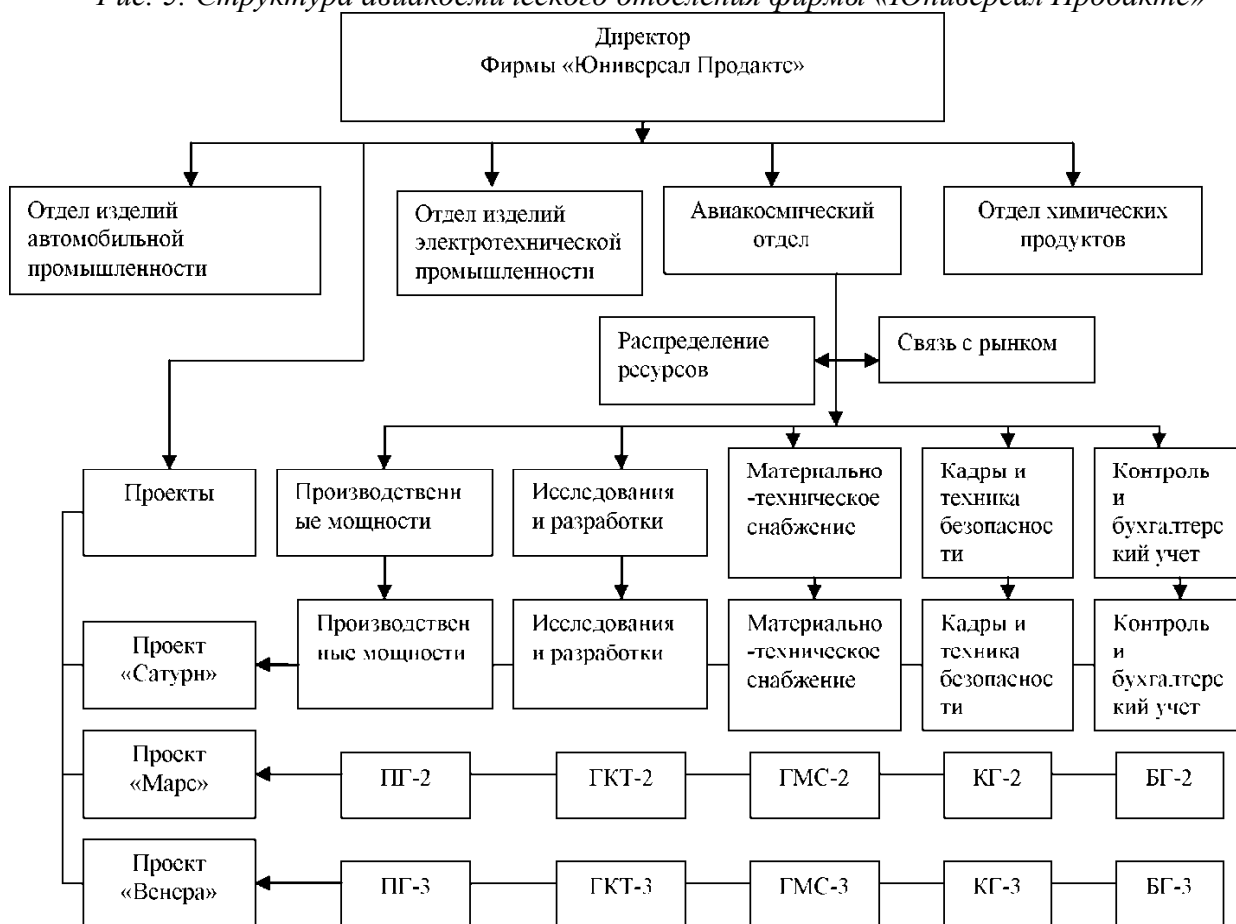


Рис. 4. Организационная структура производственного объединения автомобильного транспорта (АТП- автотранспортное предприятие)

Рис. 5. Структура авиакосмического отделения фирмы «Юниверсал Продактс»



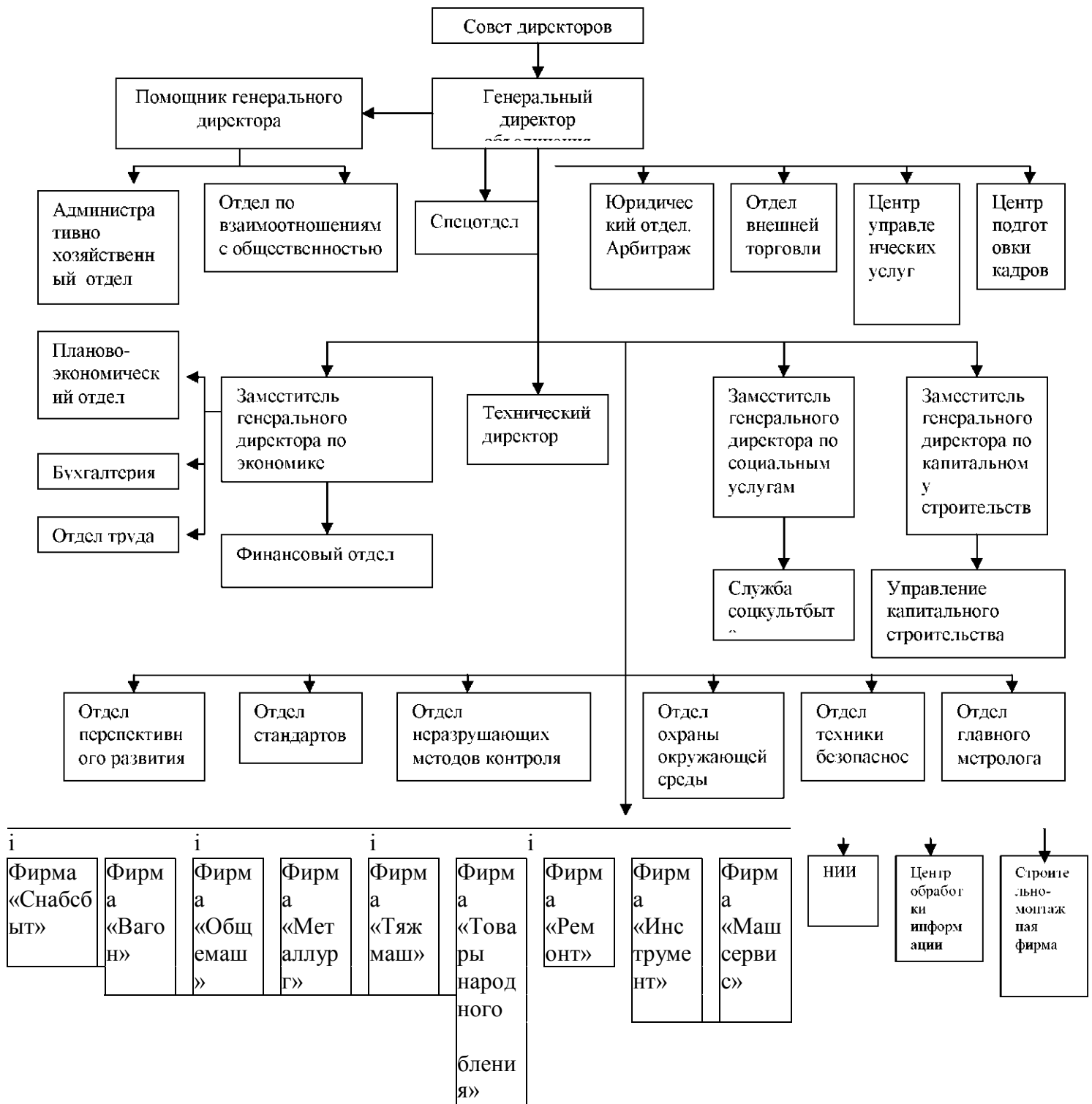


Рис. 6. Структура управления объединением «Дормаш»

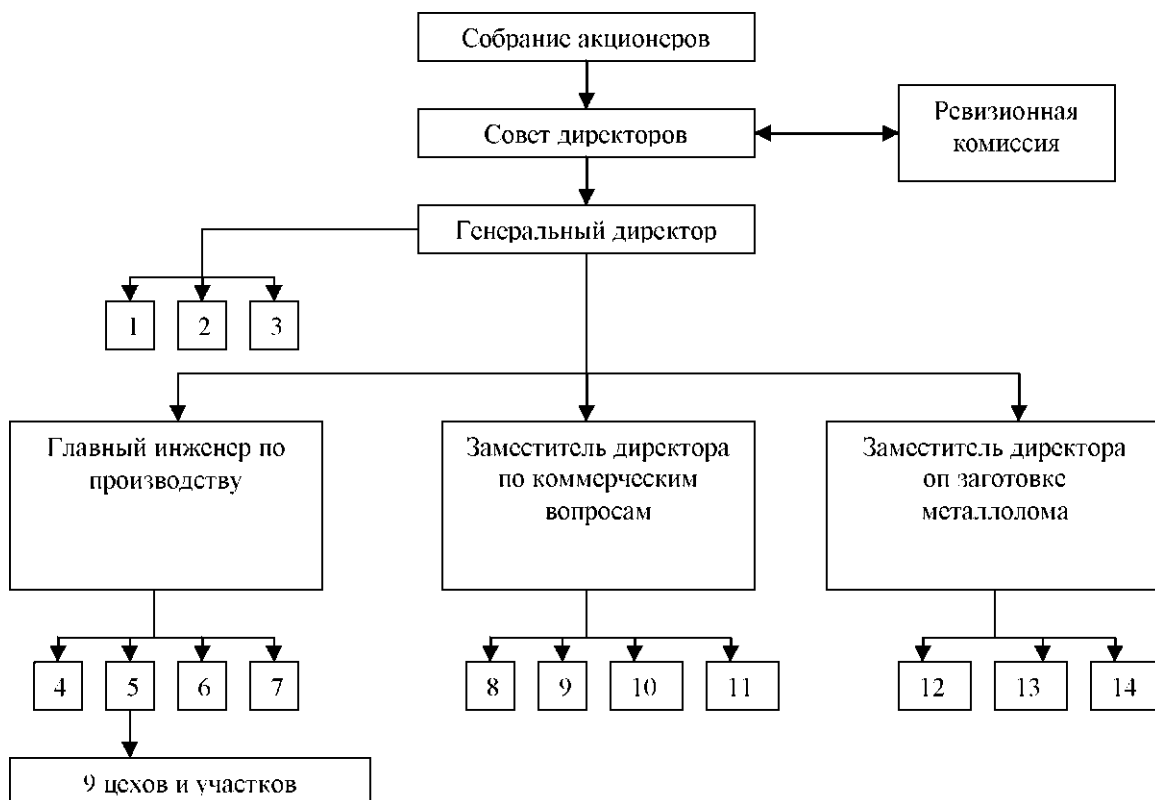


Рис. 7. Организационная структура АО «Самаравтормет»

I - планово-экономический отдел; 2 - отдел кадров; 3 - отдел гражданской обороны; 4 - отдел техники безопасности; 5 - производственный отдел; 6 - отдел главного механика; 7 - отдел главного энергетика; 8 - хозяйственное управление; 9 - бухгалтерия; 10 - отдел материально-технического снабжения;

II - отдел капитального строительства; 12 - производственно-заготовительный отдел; 13 - транспортный цех; 14 - юридический отдел.

Задание 8.4. Совершенствование структуры малого предприятия

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из участников строительно-монтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов. Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла - под ключ». В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты.

Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какой должна быть стратегия (пути достижения цели) предприятия, если основной его целью на ближайшие два года являются: восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его расширение?

2. Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?
3. Проанализируйте структуру предприятия, приведенную на рис.1. Какой это тип структуры? Соответствует ли он новой стратегии предприятия? Какой тип структуры более рационален с учетом сформулированной вами стратегии?
4. Какие блоки управленческой структуры должны существовать, чтобы реализовать необходимые старые и новые (сформулированные вами в ответе на второй вопрос) управленческие задачи?
5. Каковы пути совершенствования имеющейся структуры? (Другие преобразования, не касающиеся структуры, выделите в качестве конкретного подразделения в структуре).
6. Заполните аналитическую таблицу (форма приведена далее). Какой будет предлагаемая вами структура?

Аналитическая таблица

Перечень подразделений		Функции подразделений		Примечание
управленческих	производственных	старые	новые	
1	2	3	4	5
<i>Действующая структура</i>				
Директор		Руководство предприятием, договора с клиентами и поставщиками, контроль за ходом		

		работ		
Бухгалтер-экономист		Работа с банком, бухгалтерский учет, планирование, анализ		
Инженер по снабжению		Контроль и организация своевременных поставок стройматериалов		
Бригадир бригады №1		Организация, контроль, мотивация работы бригады №1		
	Бригада №1	Выполняет нулевой цикл, возведение стен из кирпича и кровельные работы		
Бригадир бригады №2		Организация, контроль, мотивация работы бригады №2		
	Бригада №2	Выполняет столярные и сантехнические работы		
Бригадир бригады №3		Организация, контроль, мотивация работы бригады №2		
	Бригада №3	Выполняет электрические и отделочные работы		
<i>Предлагаемая структура</i>				

Задание 8.5. Муниципальная страховая компания

Муниципальная страховая компания МСК - это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

1. пенсии;
2. несчастные случаи в транспорте;
3. медицинские расходы.

Уже год назад на компанию начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы компании слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела. Центральный отдел включает четыре подотдела:

- по управлению человеческими ресурсами;
- по жилью и транспорту;
- по юридическим проблемам;
- бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);
- нововведение услуг (два человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (шесть человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);
- производство всех официальных документов (шесть человек). Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.
2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованны?

Тема 9. Мотивация деятельности в менеджменте

Задание 9.1. Мотивация в «Альфа-банке»

М.А. Малыхина - начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

В ноябре 1999г. была введена в действие система функционально- должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес- процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработнойной

платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии - гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это 30 корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее, практически все работники банка носят свой значок.

Начиная с квартала II 2000г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса - это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения - деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». победители конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной задачи. Главное - результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность ответственность - основные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего - это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы.

Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса. «Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений, как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажировавшимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала, через 2 мес. После окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному открытию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые замещают специалистами, проявившими себя наиболее профессионально, которые имеют опыт работы, развивают свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк оплачивал им не только обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений,

получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какова характеристика системы материального стимулирования «Альфа-банка»?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа-банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа-банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу?
4. Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?
5. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
6. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?
7. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Задание 9.2. Пословицы и поговорки хорошо отражают тончайшие нюансы психологических механизмов человеческого поведения. Предлагаем Вам проверить свою способность к пониманию психологических аспектов стимулирования труда, интерпретируя смысл приведенных пословиц.

Ниже приведен ряд пословиц. Напишите, как можно было бы интерпретировать каждую пословицу с точки зрения действующей в российских организациях системы стимулирования труда.

<i>Пословицы</i>	<i>Интерпретация</i>
«Без охоты неспора и работа»	
«Без поджога дрова не горят»	
«Без ужина подушка в головах вертится»	
«Без хлеба куска везде тоска»	
«В бездонную бочку не наливаешься, жадное брюхо не накормишь»	
«Ближняя копейка дороже дальнего рубля»	
«Будь в голубятне корм, а голуби слетятся»	

«В сказках есть все, да в руках ничего нет»	
«В худого коня корм тратить, что в худую кадушку воду лить»	
«Вовремя копейка дороже рубля»	
«Где скрипит, там и мажут»	
«Дали орехов белке, когда у нее зубов не стало»	
«Ешь, что поставят, делай, что заставят»	
«Звенят бубны хорошо, да плохо кормят»	

Тема 10. Регулирование и контроль в системе менеджмента

Задание 10.1.

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них - к начальникам цехов, от начальников цехов - в администрацию фабрики.

Технологическая последовательность процесса управления, в которой реализуются основные функции управления, образует *основной управленческий цикл*.

По существовавшей на фабрике традиции мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.
2. Оцените качество коммуникаций.
3. Что бы вы порекомендовали директору фабрики?

Тема 11. Коммуникации в менеджменте

Задание 11.1. Спасение положения

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающая клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22, смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечивать круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и

иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для анализа ситуации:

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникационная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Задание 11.2. Простое исполнение работы.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга заинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей - уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задание 11.3. Плохие тормоза.

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады обходится очень дорого не только компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создавать угрозу здоровью и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?

2. Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
3. Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
4. Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.

Задание 11.4. Отцы и дети

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис - молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона - около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов, он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, как он считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему 38 нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей жене и семье.

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцатое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей «Луддиты - говорит он, - это те, кто не видит преимуществ информационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда делает.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
2. Какие способы могут устранить эти барьеры?
3. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

Тема 12. Моделирование ситуаций и разработка решений.

Задание 12.1. Управленческая ситуация

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.
2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Задание 12.2.

Один из руководителей крупнейшей автомобильной фирмы «Форд», а в последствии министр обороны США при президенте Джоне Кеннеди Роберт Макнамара считал, что письменное изложение какой-либо идеи - первый шаг к ее реализации. Он советовал, прежде чем принять важное управленческое решение, изложить его в письменном виде, поскольку это помогает управленцу более отчетливо представить проблему и пути ее разрешения.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Оцените целесообразность ведения записей при подготовке важного управленческого решения.
2. Какая информация представляет наибольшую важность на этапе подготовки управленческого решения?

Задание 12.3. Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Напишите, какие риски могут вам угрожать в каждой из приведенных ситуаций и какая информация потребуется для того, чтобы выбрать правильный метод управления выявленными рисками, укажите методы управления рисками.

Ситуация 12.4. При поступлении на договорной основе на второй факультет университета.

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

Ситуация 2. При покупке автомобиля

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

Ситуация 3. При переходе на более высокооплачиваемую работу

Риски	Информация, необходимая для управления рисками	Методы управления рисками

Тема 13. Групповая динамика

Задание 13.1. Эксперимент на предприятии «Вольво»

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторские эксперименты. «Вольво» - самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них -

завод в Кальмаре - известен своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-е - 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре - сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 - 20 человек в каждом. Общая численность персонала - 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре 41

шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели - точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер - достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его данной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной - двух операций 5 мин., то при новом рабочий цикл увеличился до 20 - 30 мин., однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до % всей продукции производилось поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась / всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975г., большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался

администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись операции, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, что и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5%, по сравнению с другими заводами «Вольво», снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в высоко индустриализованном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Как вы думаете, к какой школе - классической или школе человеческих отношений - следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попытайтесь провести параллели между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией (шведским нововведением). Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы - обстановка в стране и регионе на результаты американского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте - технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Ф.У. Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранились?
8. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. предположим, что они поступили бы также, как Э. Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группы или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Задание 13.2. «Новичок»

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались

своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

Тема 14. Руководство: власть и личное влияние, партнерство.

Задание 14.1. Когда начальника нет на месте

Виктор начинал свою карьеру в отделе продаж большой компании. Он преуспевал на своей должности, поскольку быстро понял, что самое главное в его работе - трудолюбие. Чем больше покупателей ему удавалось посетить, тем больше товаров он продавал. Его успех напрямую определялся тем, насколько усердно он работал. Когда Виктор начал свое собственное дело, то столкнулся с проблемой нехватки времени. По мере расширения клиентуры его центра обслуживания компьютеров, нагрузка на Виктора все более возрастала. Ему приходилось постоянно хвататься то за одно, то за другое. Не оставалось времени на то, чтобы планировать будущее. Рабочий день целиком уходил на возникающие проблемные ситуации. Его рабочий график был настолько перегружен, что не всегда находилось время даже на текущие дела. Он начинал сердиться на своих сотрудников, ему казалось, что они работают меньше него и их не интересуют успех дела.

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

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

Вопросы для анализа ситуации:

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

Тема 15. Лидерство в системе менеджмента

Задание 15.1. Тефлоновый лидер

Опыт прежних президентов США может привести к интересным открытиям, основанным на анализе их деятельности в целом и рассмотрении стиля их руководства в свете истории. Так, интересным примером служит президентство Рональда Рейгана. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ни проблемы, ни скандалы не влияли на его репутацию. У него был примечательный стиль руководства, в котором отмечают следующие особенности:

- всегда уделял много внимания способности общаться;
- в любых ситуациях он пытался зарядить аудиторию оптимизмом. Если дела шли плохо, то внимание аудитории акцентировалось на способах улучшения положения;
- определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента. Последовательность поведения позволяла ему не метаться между различными важными целями;
- повторял свои национальные цели снова и снова, поэтому каждый знал, что он собирается делать. Это было важно для его сторонников, которые становились его группой поддержки;
- пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что он рассчитывал. Он не попадал в ловушку альтернативы «все или ничего»;
- концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений; предоставлял это тем, кто был в них более опытен;
- во время заседания кабинета поощрял свободное высказывание суждений; если люди были не согласны с большинством, они об этом говорили. Это позволяло Рейгану знакомиться с разными точками зрения на проблему;
- считал, что руководителя важно окружить себя талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Попробуйте объяснить подход Рейгана к руководству на основе поведенческих теорий. Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.
2. Как можно использовать ситуационные модели руководства для объяснения успешного стиля президента Рейгана?
3. Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Б. Клинтона и Д. Буша?

Задание 15. 2. Контрастные стили

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и так же прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими - это применять жесткий подход, как только они совершают ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное что мне надо, так это просто пройти по своему участку - и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с рабочими, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий

заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем стояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто обычно работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн, а данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Оба представленные руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления вы можете указать в этой ситуации? Какой метод использует Джейн в работе с людьми?
3. Как вы объясните производственные результаты, текучесть кадров и показатели качества в этих двух подразделениях?

Тема 16. Конфликтность в менеджменте

Задание 16.1. Трудный руководитель.

Жизнь устроена так, что большинство руководителей не находят любви или уважения своих подчиненных. Нередки конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта для подчиненного рационально использовать следующие рекомендации:

1. Исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную.
2. Научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений.
3. Искать точки соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути - свалить все неувязки на плохого руководителя.
4. Используйте различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.
5. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие коммуникативные проблемы и барьеры характерны для ситуации?
2. Если ваш руководитель, по вашему мнению, находится не на своем месте и его действия вызывают у вас раздражение, что вы постарались бы применить на практике?
3. Каким образом можно наиболее рационально преодолеть трудности в осуществлении коммуникаций?

Задание 16.2. Конфликтная ситуация

Отдел маркетинга акционерного общества «Интекс» состоит из 8 человек, только женщин. Руководителем подразделения является А.Т.Попова - женщина среднего предпенсионного возраста, давно работающая в данной организации на руководящих должностях и успешно справляющаяся со своими обязанностями. По характеру человек весьма властный.

В прошлом году в отдел поступила на работу новая сотрудница - К.И. Алексина - молодая, симпатичная женщина, которая оканчивает заочно Московский университет коммерции. Ее приход был встречен достаточно дружелюбно со стороны всех сотрудников отдела, и в первую очередь начальника. Алексина имеет заметные успехи в работе, в изучении рынка основной продукции АО - гидравлических приводов.

Начальник отдела некоторое время «по-матерински» опекала новую сотрудницу, но потом наступил перелом в их взаимоотношениях, и по непонятным для К.И. Алексиной причинам отношения резко ухудшились. А.Т.Попова стала постоянно придирается к К.И. Алексиной, стараясь унижить ее как личность, не давала спокойно работать. Для Алексиной встал вопрос: что делать, не перейти ли на работу в другое предприятие?

Сотрудницы отдела сначала никак не реагировали, по крайней мере, внешне, на создавшуюся ситуацию. Позже разделились в своих симпатиях пополам.

Участниками данного конфликта являются Попова, Алексина и сотрудницы отдела. Основная проблема заключается во взаимоотношениях начальника и подчиненной.

Задание: Используя метод картографии, составьте карту данного конфликта. Проведите эту работу в три этапа, а именно:

- 1) опишите проблему в общих чертах;
- 2) выявите главных участников конфликта, определите тип конфликта;
- 3) перечислите основные потребности и опасения, связанные с этими потребностями, всех основных участников конфликтного взаимодействия, а также выясните мотивы поведения, стоящие за позициями участников.
- 4) на основе проделанной работы предложите способ разрешения конфликтной ситуации.

Тема 17. Факторы эффективности менеджмента.

Задание 17.1. Составление глоссария по теме. Роль студента:

- прочитать материал по теме, выбрать главные термины, непонятные слова;
- подобрать к ним и записать основные определения или расшифровку понятий;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений)
- оформить работу в письменном виде и представить ее преподавателю для оценки. Словарик должен включать название и значение терминов, слов и понятий в алфавитном порядке.

Выполненная работа засчитывается, если в нем представлено не менее 20 слов.

Задание 17.2.

1. Отметьте в соответствующей графе, с помощью каких экономических показателей можно оценить эффективность менеджмента.

Показатели	Верно	Неверно
1. Количество управленческого персонала		
2. Оборот предприятия		
3. Удельный вес управленческого персонала в общей численности организации		
4. Производительность труда на основных технологических операциях		
5. Уровень затрат на управление в расчете на единицу объема реализации		
6. Себестоимость		

2. Отметьте основные принципы рациональной организации производственных процессов.

Принципы	Верно	Неверно
1. Результативность		
2. Параллельность		
3. Производительность		
4. Непрерывность		
5. Ритмичность		
6. Рентабельность		
7. Пропорциональность		
8. Прямоточность		

3. Предположим, вы получили предложение из конструкторского бюро о возможности освоения производства нового вида продукции. Что вы сделаете в первую очередь, чтобы определить целесообразность этого решения?

	Верно	Неверно
1. Проанализирую своих потребителей и конкурентов		
2. Распоряжусь провести на своем предприятии анализ производительности труда и использования производственной мощности		
3. Сопоставлю длительность жизненного цикла и возможные сроки подготовки производства этого изделия		
4. Срочно попрошу рекомендаций и гарантий инвестиций в своем банке		

4. Эффективность менеджмента - это:

	Верно	Неверно
1. Соотношение затрат на управленческие процессы и результатов бизнеса		
2. Прибыльность бизнеса		
3. Целесообразность и качество управления, ориентированного на результативность организации (бизнеса)		

5. Соотношение понятий «успешность бизнеса» и «эффективность менеджмента»:

	Верно	Неверно
1. Это одно и то же		
2. Успешность бизнеса - оценка того, что делает организация; эффективность менеджмента - то,		

как она это делает		
3. Успешность бизнеса - понятие количественное, экономическое; эффективность менеджмента - понятие качественное, не оцениваемое экономическими показателями		

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение практики

6.1. Учебно-методические рекомендации по организации и прохождению практики

Порядок прохождения учебной практики

Формой отчетности студентов о прохождении практики является отчет и его защита. Консультацию относительно оформления отчета по практике студент может получить у преподавателя, осуществляющего руководство практикой, или на кафедре экономики и управления.

Инструктаж студентов перед практикой проводится кафедрой экономики и управления. На инструктивном собрании рассматриваются следующие основные вопросы:

- информирование о назначении и порядке прохождения практики;
- вопросы трудовой дисциплины во время практики.

Обязанности студента-практиканта

Во время практики студент обязан ежедневно являться в Университет в соответствии с расписанием, выполнять задания руководителя практики, осуществлять поиск информации для решения заданий в библиотеке АФ РУК, в Интернете и других источниках. Все выполненные задания ежедневно заносятся в отчет, который сдается на кафедру экономики и управления, оценивается руководителем практики и регистрируется в зачетной ведомости.

Формы отчетности по практике

По окончании практики каждый обучающийся сдает на кафедру письменный отчет по установленной форме, надлежащего объема и дневник, подписанный руководителем практикой от организации, с рецензией. Отчет представляет собой записку объемом 20-30 страниц машинописного текста и, возможно, приложения, в которые могут входить необходимые графические, табличные и прочие материалы. Отчёт должен быть составлен аккуратно, с выделением разделов и подразделов, иметь оглавление.

Структура отчёта включает:

- титульный лист;
- содержание;
- разделы отчёта (в соответствии с программой практики);
- список использованных источников;
- приложения.

Требования к оформлению отчета

Отчет должен быть оформлен в соответствии с ГОСТ 7.32-2001. Работа выполняется печатным способом на одной стороне стандартного листа белой бумаги форматом А 4 (210x297) с полями: левое – 30 мм, правое – 10 мм, нижнее – 20 мм, верхнее – 20 мм. Шрифт Times New Roman 14, межстрочный интервал – одинарный или полуторный. Цвет шрифта – черный. Полужирный шрифт не применяется. Текст должен быть отформатирован по ширине страницы с применением автоматического переноса слов, первая строка с абзацным отступом 1,25 мм.

При выполнении отчета необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность, четкость изображения по всему тексту.

Все страницы должны быть пронумерованы арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют после текста в центре нижней части листа без точки, начиная с титульного листа (номер не указывается). Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, включают в общую нумерацию страниц.

Все разделы отчета должны иметь заголовки и номера, которые обозначаются цифрами. Их названия печатаются полужирным шрифтом по центру, прописными буквами, точка в конце названия не ставится.

Иллюстрации (графики, схемы, компьютерные распечатки и т.д.) следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации в тексте должны быть даны ссылки.

Все иллюстративные материалы, таблицы, рисунки, схемы, диаграммы должны иметь название и номер. Слова «Таблица» и «Рисунок» пишутся полностью.

В тексте на все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагаются в порядке ссылок на них в тексте. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием в правом верхнем углу страницы слова «Приложение», его обозначение.

Объем приложений не ограничивается. В приложениях помещаются громоздкие таблицы расчеты, методики, структурные схемы, графики, размером 1 лист и более.

Порядок подведения итогов практики

По окончании практики студент защищает отчет на кафедре преподавателю, который назначается заведующим кафедрой экономики и управления.

После защиты результатов преподаватель-руководитель практики от университета делает письменное заключение, ставит дату, оценку и свою подпись. Результаты защиты проставляются в ведомости и в зачетной книжке студента. Оценка знаний проводится в виде «зачтено», «незачтено».

Оценка по практике приравнивается к оценкам по теоретическому обучению и учитывается при подведении итогов общей успеваемости студентов.

Студенты, не выполнившие программу практики по уважительной причине, направляются на практику вторично, в свободное от учебы время. Студент, без уважительной причины не выполнивший программу практики, получивший оценку «незачтено» при защите, направляется на практику повторно (в период студенческих каникул) или отчисляется из Университета, как имеющий академическую задолженность в порядке, предусмотренном Уставом Университета.

6.2.Перечень учебной литературы и ресурсов сети «Интернет», необходимых для проведения практики

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4ч. Ч.1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.1994 N 51-ФЗ ред. от 07.02.2011. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 N 197-ФЗ ред. от 29.12.2010. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Бухалков М.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / М. И. Бухалков. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2012. - с. 398.
4. Балашов, А. П. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / А. П. Балашов. – М.: вузовский учебник, 2012. - 288 с.
5. Бондаренко, В. В. Менеджмент организации. Введение в специальность: учебное пособие для вузов / В. В. Бондаренко, В. А. Юдина, О. Ф. Алехина. – М.: КноРус, 2012. – 232 с.
6. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика [Текст]: Учебник / В. Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.
7. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп.; Гриф МО и науки РФ. -

- М: Проспект, 2012. - 616с.
8. Гордиенко, Ю. Ф. Управление персоналом / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2014. – 352 с.
 9. Зиновьев, В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. - 3-е изд. - М.: Дашков и К', 2011. – 477 с.
 10. Казначевская Г. Б. Менеджмент [Текст]: Учебник / Г. Б. Казначевская. - 16-е изд., стер. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 347 с.
 11. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. - М.: ЮРАЙТ, 2010. – 640 с.
 12. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Н. Ю. Круглова. - М.: КноРус, 2011. – 500 с.
 13. Кузнецов, И. Н. Эффективный руководитель: учебно-практическое пособие / И. Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К', 2011. – 595 с.
 14. Кашапова А. Ф. Информационная система контроллинга персонала [Электронный ресурс] / Кашапова А. Ф. - Российское предпринимательство. - 2013. - N 3. - С. 76-80. - 2013.
 15. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие для вузов / В. В. Лукашевич. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: КноРус, 2012. – 240 с.
 16. Маслова В.М. Управление персоналом [Текст]: Учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова; Финансовый университет при правительстве РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2014. - 492 с.
 17. Менеджмент: учебное пособие для вузов по специальности «Менеджмент организации» / ред. Н. Ю. Чаусов, ред. О. А. Калугин. - М.: КноРус, 2012. – 496 с.
 19. Менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / под общ. ред. Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. - М.: Юрайт, 2013. - 422 с.
 20. Переверзев М.П. Менеджмент: Учебник / Под общ. ред. проф. М.П. Переверзева. - 2-е изд., доп. и перераб.; Гриф МО РФ. - М: ИНФРА-М, 2012. - 330с.
 21. Семенов А. К. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / А. К. Семенов, В. И. Набоков. - М.: Дашков и К, 2013. - 489 с.
 22. Теория менеджмента: учебник для бакалавров/ Под ред. В.Я. Афанасьева. - 2-е изд.; Рек. Сов. УМО. - М: Издательство Юрайт, 2014. - 665с.

Перечень ресурсов сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM – режим доступа www.znanium.com
2. Электронно-библиотечная система «Айбукс.ру/ibooks.ru» - режим доступа - www.ibooks.ru
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – режим доступа - <http://elibrary.ru>
4. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий East View <http://ebiblioteka.ru/>
5. Министерство финансов: www.minfin.ru
6. Министерство промышленности и торговли РФ <http://minpromtorg.gov.ru/>
7. Министерство экономического развития РФ <http://economy.gov.ru/minrec/main>
8. Федеральная служба государственной статистики <http://www.gks.ru/>
10. Центральный банк Российской Федерации <http://www.cbr.ru/>

6.3.Перечень информационных технологий, программного обеспечения и информационно-справочных систем, используемых для проведения практики

1. Электронно-библиотечная система ZNANIUM.COM – режим доступа www.znanium.com
2. Электронно-библиотечная система «Айбукс.ру/ibooks.ru» - режим доступа - www.ibooks.ru
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – режим доступа - <http://elibrary.ru>
4. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий East View <http://ebiblioteka.ru/>

5. Программные продукты Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Power Point.
6. Справочная правовая система Консультант Плюс
7. Электронная библиотека Российского университета кооперации

6.4. Материально-техническая база практики

Материально-техническое обеспечение практики включает: фонды библиотеки, компьютерный класс с необходимым программным обеспечением, электронно-библиотечные системы и электронную информационно-образовательную среду вуза.

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»**

Арзамасский филиал

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

УЧЕБНАЯ ПРАКТИКА

Кафедра экономики и управления

Направление подготовки: «Менеджмент»

Профиль: «Управление человеческими ресурсами»

1. Паспорт фонда оценочных средств

1.1. Компетенции, формируемые в процессе проведения практики

Индекс	Формулировка компетенции
(ОК-8)	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность
(ОК-13)	способность анализировать социально значимые проблемы и процессы
(ОК-19)	способность осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации
(ПК-8)	способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений
(ПК-47)	способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений
(ПК-49)	способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)

1.2. Сведения об иных дисциплинах, участвующих в формировании данных компетенций

Компетенция ОК-8 формируется в процессе изучения дисциплин: теория и практика кооперации, управление человеческими ресурсами, операционный менеджмент, финансовый менеджмент, корпоративная социальная ответственность, инновационный менеджмент, стратегический менеджмент.

Компетенция ОК-13 формируется в процессе изучения дисциплин: иностранный язык, экономическая теория, теория и практика кооперации, теория менеджмента, организационное поведение, мастерство публичного выступления, разработка и проведение тренингов

Компетенция ОК-19 формируется в процессе изучения дисциплин: теория менеджмента, история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение, мастерство публичного выступления, разработка и проведения тренингов.

Компетенция ПК-8 формируется в процессе изучения дисциплин: стратегический менеджмент, корпоративная социальная ответственность, управление проектами, экономика организаций (предприятий), инновационный менеджмент, антикризисное управление, риск-менеджмент, организационная конфликтология, персональный менеджмент, конфликтология.

Компетенция ПК-47 формируется в процессе изучения дисциплин: экономика организаций (предприятий), управление человеческими ресурсами, антикризисное управление.

Компетенция ПК-49 формируется в процессе изучения дисциплин: маркетинг, управление проектами, экономика организаций (предприятий), лидерство и управление командой.

1.3. Этапы формирования и программа оценивания контролируемых компетенций

№	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Контролируемые модули, темы дисциплины	Наименование оценочного средства
---	---	--	----------------------------------

1	ОК-8	Тема 1, Тема 2, Тема 3, Тема 4, Тема 5, Тема 6, Тема 7, Теа 8, Тема 9, Тема 10, Тема 11, Тема 12, Тема 13, Тема 14, Тема 15, Тема 16, Тема17	Отчет по практике и его защита. Презентация
2	ОК-13	Тема 1, Тема 2, Тема 3, Тема 4, Тема 5, Тема 6, Тема 7, Теа 8, Тема 9, Тема 10, Тема 11, Тема 12, Тема 13, Тема 14, Тема 15, Тема 16, Тема17	Отчет по практике и его защита. Презентация
3	ОК-19	Тема 1, Тема 2, Тема 3, Тема 4, Тема 5, Тема 6, Тема 7, Теа 8, Тема 9, Тема 10, Тема 11, Тема 12, Тема 13, Тема 14, Тема 15, Тема 16, Тема17	Отчет по практике и его защита. Презентация
4	ПК-8	Тема 1, Тема 2, Тема 3, Тема 4, Тема 5, Тема 6, Тема 7, Теа 8, Тема 9, Тема 10, Тема 11, Тема 12, Тема 13, Тема 14, Тема 15, Тема 16, Тема17	Отчет по практике и его защита. Презентация
5	ПК-47	Тема 1, Тема 2, Тема 3, Тема 4, Тема 5, Тема 6, Тема 7, Теа 8, Тема 9, Тема 10, Тема 11, Тема 12, Тема 13, Тема 14, Тема 15, Тема 16, Тема17	Отчет по практике и его защита. Презентация
6	ПК-49	Тема 1, Тема 2, Тема 3, Тема 4, Тема 5, Тема 6, Тема 7, Теа 8, Тема 9, Тема 10, Тема 11, Тема 12, Тема 13, Тема 14, Тема 15, Тема 16, Тема17	Отчет по практике и его защита. Презентация

1.4. Показатели и критерии оценивания компетенций, шкала оценивания

Компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания компетенций				
		Высокий (верно и в полном объеме) 5 б.	Средний (с незначительными замечаниями) - 4 б.	Низкий (на базовом уровне, с ошибками) - 3 б.	Недостаточный (содержит большое количество ошибок/ответ не дан) 2 б.	Итого
<i>Теоретические показатели: знает</i>						
ОК-8 ОК-13 ОК-19 ПК-8 ПК-47 ПК-49	основные теоретические положения в области управленческих и социальных наук					
	структуру и тенденции развития российской и мировой экономик, многообразие экономических процессов и их связи с другими					

	процессами, происходящими в обществе и на рынке					
	законы развития и функционирования организаций					
	основные и специальные методы анализа информации в сфере профессиональной деятельности - управления организацией					
	принципы, технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений					
	методы организационно-экономического обоснования развития организации					
<i>Практические показатели: умеет</i>						
ОК-8 ОК-13 ОК-19 ПК-8 ПК-47 ПК-49	реализовывать общие и специальные функции по управлению организацией					
	анализировать актуальные проблемы и процессы в системах управления					
	использовать методы менеджмента в различных видах профессиональной деятельности менеджера по оценке результатов деятельности					

	организации и управления ею, расчета показателей					
	систематизировать и обобщать информацию, подготавливать справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать документы					
<i>Владеет:</i>						
ОК-8 ОК-13 ОК-19 ПК-8 ПК-47 ПК-49	навыками развития управленческой культуры менеджера; навыками проведения диагностики систем управления в организации					
	навыками оформления управленческой документации					
	навыками профессиональной аргументации					
	навыками кооперации со специалистами и осуществления коммуникаций в организации					

2. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

2.1. Материалы для подготовки к промежуточной аттестации

Примерные вопросы или иные материалы, необходимые для оценки результатов прохождения учебной практики

История управленческой мысли

1. Основные категории и понятия, используемые в менеджменте. Характеристика важнейших функций менеджмента и основных элементов управленческого процесса.
2. Основные закономерности, тенденции в развитии управленческой мысли. Особенности эволюции хозяйства ведущих стран мира, обусловившие формирование новых идей в сфере управления в конце XIX – начале XX века.
3. Общая характеристика воззрений представителей школы научного управления. Теоретики и практики – последователи школы научного управления.
4. Творческое наследие Ф.У. Тейлора и основные положения тейлоризма. Теоретические воззрения Г.Л. Ганнта, Ф. и Л. Гилбрет. Особенности взглядов Г. Форда и основные положения концепции «фордизма». Вклад Г. Эмерсона в развитие идей классической школы управления. Развитие теории управления в работах представителей административной школы менеджмента. Теоретические воззрения А. Файоля.
5. Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Теория и практика «человеческих отношений» в работах Э. Мэйо. Теоретические взгляды Г. Мюнстерберга. «Хоторнские эксперименты», их значение для развития управленческой теории и практики. Теоретические воззрения М.П. Фоллетт. Вклад Д. Макгрегора в развитие идей поведенческой школы. Теоретическое наследие А. Маслоу.
6. Главные представители отечественной школы: А.К. Гастев, П.М. Керженцев, А.А. Богданов. Их вклад в развитие теории управления. Характерные черты и недостатки советской системы управления. Отечественная школа управления и теоретические воззрения О.А. Ерманского. Теория и практика управления в условиях планового хозяйства.
7. Вклад П. Друкера, Т. Питерса в развитие мировой управленческой мысли. Теоретические работы С.Н. Паркинсона и их значение для развития теории управления.
8. Развитие современной теории управления и задачи менеджмента в XXI веке.

Теория организации

1. Предмет и метод теории организации. Организации как открытые и закрытые системы. Различные подходы к формированию типологии организаций. Типология организаций Т. Парсонса, Ч. Барнарда, Г. Минцберга, А.И. Пригожина и др. Теория организации и ее место в системе научных знаний. Классическая теория организации. Административная теория организации. Бюрократическая теория организации.
2. Основные характеристики организации как системы: размер, административный компонент, специализация, стандартизация, централизация, конфигурация. Подходы к определению эффективности. Критерии эффективности управления организацией. Методы определения эффективности. Метод Феликса-Риггса. Временная модель критериев эффективности. Традиционные показатели деятельности организации: критерии частной экономической эффективности, рыночные критерии эффективности. Показатели потерь. Методы анализа управленческих решений. Организационная диагностика.
3. Общие законы организации и характер их проявления. Система законов организованной жизнедеятельности. Специфические законы систем жизнедеятельности: закон синергии, закон информированности –упорядоченности, закон самосохранения, закон

единства анализа/синтеза, закон развития, законы композиции и пропорциональности, специфические законы социальной организации.

4. Сущность и содержание принципов организации. Внутренняя структура и принципы статической организации. Правила построения организационных структур управления. Основные модели организационных структур: функциональная, дивизиональная, проектная, матричная. Примеры построения структур глобальных компаний (Du Pont, GM, IBM, HP и др.). Выбор оптимальной структуры управления.

5. Принципы динамической организации и адаптация к внешним изменениям. Принципы рационализации. Элементы рационализма деятельности организации. Сущность и принципы организационных нововведений. Нормативный метод измерения производительности организационных систем. Кружки качества. Дифференциация и интеграция.

6. Понятие и особенности функционирования социальной организации. Содержание законов организации компаний. Основные классификации хозяйственных организаций. Внешняя и внутренняя среда организационной системы.

7. Анализ внутренней среды организации. Анализ внешней среды организации: swot / step. Неопределенности внешней среды. Концепция модели Лауренса и Лорсха. Неопределенность среды, информационные процессы и адаптивное проектирование стратегий.

8. Организационная культура: понятие, содержание, типология. Основные признаки, функции и компоненты организационной культуры. Механизмы культуры. Культура доверия. Организационная культура и результативность деятельности. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента. Наем и трудовые контракты. Внутренние рынки труда. Эффективная заработная плата и моральный риск. Разделение риска в трудовых отношениях.

9. Стимулирование индивидуальных результатов труда. Определение должностных обязанностей. Разработка должностных инструкций. Стимулирующая оплата труда для групп работников. Оплата труда руководителей и мотивация принятия риска.

Организационное поведение

1. Предмет теории организационного поведения. Понятие, генезис и цели организационного поведения. основополагающие концепции организационного поведения. Элементы системы организационного поведения. Модели организационного поведения. Современные проблемы организационного поведения. Особенности организационного поведения в России.

2. Понятие личности и ее структура. Развитие личности и социализация.

3. Современные теории личности. Типологии личностей. Взаимодействие человека и организации. Критериальная основа поведения. Характеристика индивидуальности человека. Индивидуальные особенности и классификации: социальные черты, личностные концептуальные черты, черты эмоциональной устойчивости, личность и «я»-концепция. Вхождение человека в организацию.

4. Адаптация человека к организационному окружению. Установки работников организации. Удовлетворенность трудом.

5. Понятие мотивации, факторы мотивации. Теории мотивации: теории подкрепления, содержательные теории, процессуальные теории. Интеграция теорий мотивации. Мотивация персонала: мотивация к успеху и избеганию неудач.

6. Группы в организациях. Стадии развития группы, нормы поведения. Сплоченность группы, основы групповой эффективности. Групповая и межгрупповая динамика. Эффективность групповой работы. Принятие решений в группах.

7. Природа коммуникаций. Сущность межличностных коммуникаций.

8. Коммуникационные барьеры. Организационные коммуникации. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место.

9. Организационно-распорядительные методы руководства. Стиль руководства. Стратегия и практика управления человеческими ресурсами.

10. Управленческие роли и сети. Навыки и умения управленческой деятельности.

11. Лидерство и менеджмент. Теории черт и поведенческие теории. Ситуационные теории лидерства. Теории атрибуции и лидерство. Основы власти в организации.

12. Стили руководства. Модели поведения руководителя.

13. Природа конфликта. Конфликтная ситуация. Инцидент. Фрустрация.

14. Причины конфликтов. Модель конфликта. Классификация конфликтов. Типы поведения людей в конфликтной ситуации. Методы разрешения конфликтов.

15. Управление конфликтами.

16. Причины и симптомы стресса. Влияние стресса на здоровье работников.

17. Психологические проблемы, вызываемые стрессом. Поведенческие проблемы, обусловленные стрессом. Влияние стрессов на деятельность организации.

18. Индивидуальные методы борьбы со стрессом. Способы борьбы со стрессом в организации.

19. Влияние национальной культуры на особенности организационного поведения. Системный подход к изучению национального в ОП. Модель Хофстида. Модель Лэйн и Дистефано. Модель Оучи. Коммуникации в международной среде. Мотивация в разных культурах. Лидерство в разных культурах. Управление интернациональной рабочей силой.

Управление человеческими ресурсами

1. Понятия «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «персонал».

2. Трудовые ресурсы, возрастные границы, продолжительность жизни, темпы увеличения численности населения, возрастная структура. Экономически активное население: занятые и безработные. Экономически неактивное население. Рынок труда, его регулирование. Роль государства местных органов и предприятия в регулировании спроса и предложения рабочей силы, используемые методы и средства. Профессионально-квалификационная структура совокупного рынка труда. Первичный и вторичный рынок труда.

3. Механизм рынка труда и его субъекты. Занятость. Показатели эффективности занятости. Безработица. Виды безработицы, статус безработного, уровень безработицы, продолжительность, пособие по безработице. Формы скрытой безработицы. Особенности рынка труда на предприятии. Роль управления персоналом в регулировании внутреннего рынка труда на предприятии.

4. Разделение труда: функциональное, профессиональное, квалификационное. Кооперация труда и организация рабочих мест. Условия труда. Производственная среда и ее факторы. Оценка улучшения условий труда.

5. Рабочее время режимы труда и отдыха, общие требования к режиму работы.

6. Нормирование труда как основы его организации. Нормы и нормативы.

7. Классификация затрат рабочего времени. Исследование затрат рабочего времени.

8. Задачи управления человеческими ресурсами предприятия. Концепции управления человеческими персоналом. Методология и система управления персоналом. Факторы воздействия на людей в организации. Подсистемы управления человеческими ресурсами организации. Основные цели системного управления человеческими ресурсами предприятия. Принципы управления человеческими ресурсами предприятия. Методы построения системы управления человеческими ресурсами предприятия. Методы управления человеческими ресурсами предприятия: административные, экономические, социально-психологические.

9. Сущность, значение и особенности информационного обеспечения.

10. Технология информационной деятельности. Пути совершенствования информационной системы. Формирование комплексной информационной системы.

11. Типы мотивации, стимулы. Потребность по А. Маслоу. Потребительский бюджет и минимальная заработная плата. Государственное регулирование оплаты труда. Организация оплаты труда на предприятии.

12. Формы и системы оплаты труда. Оплата труда в предприятиях различных отраслей деятельности.

13. Система показателей по труду. Анализ показателей по труду.

14. Нормирование и учет численности персонала. Виды норм. Нормативы и их применение при расчете потребности в персонале. Планирование производительности труда. Порядок планирования фонда оплаты труда.

15. Сущность кадрового планирования. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации. Кадровые стратегии, кадровые цели, кадровые задачи и мероприятия. Структура типового оперативного плана работы с персоналом в организации.

16. Расчет потребности в персонале. Модели рабочих мест. Источники организации найма персонала и их эффективность. Методы оценки и отбора персонала. Функции менеджеров по управлению персоналом. Критерии отбора.

17. Тестирование, работа с документами. Оцениваемые качества и методы оценки.

18. Проверка профессиональных качеств, личных качеств и опыта работы

Практические задания по учебной практике

Студент в период прохождения учебной практики должен ознакомиться с литературой, в которой освещается не только отечественный, но и зарубежный опыт по исследуемому вопросу, собрать статистический материал, характеризующий производственно- хозяйственную деятельность организации (целесообразно анализировать статистическую информацию за 3 смежных года) с целью выявления имеющихся тенденций. Необходимо изучить инструкции положения, методические указания, нормативные документы, регламентирующие управленческую деятельность.

1. Общая характеристика предприятия. В отчете студент должен отразить информацию о следующих аспектах деятельности организации:

- миссия организации, ее цели и задачи, стратегия развития и внутрифирменная политика организации;
- основные этапы создания и развития организации;
- организационно-правовая форма;
 - ассортимент выпускаемой (реализуемой) продукции, товаров или услуг, их назначение;
 - характеристика организации с точки зрения масштабов деятельности, уровня специализации, комбинирования, кооперирования;
- внешнеэкономическая деятельность.

2. Внутренняя и внешняя среда объекта практики. В отчете студент должен описать внутреннюю и внешнюю среду объекта предприятия. Составить SWOT-анализ предприятия, являющийся одним из наиболее распространенных способов анализа внешней среды и внутреннего состояния предприятия.

3. Организационные основы управления предприятием.

На этом этапе практики студент описывает структуру управления организации. В отчете студент представляет следующую информацию:

- анализ организационной структуры управления (прикладывается модель структуры организации);
- назначение и содержание блоков общего линейного, технического руководства и управления деятельностью организации, перечень должностей, выполняющих функциональные обязанности по каждому блоку;
- оценка показателей деятельности организации.

После ознакомления с основными организационными документами (уставом, коллективным договором, положениями об отделах, должностными инструкциями, штатным расписанием) студент должен:

- привести перечень должностей, наделенных рекомендательными, согласовательными и функциональными, параллельными полномочиями;

- привести примеры, объясняющие содержание операций (утверждает, согласовывает, готовит) при работе менеджеров с документацией.

4. **Регламенты управления объектом практики.** В отчете студент должен составить схему регламентов управления в целом по предприятию и, в частности, по управлению персоналом, информацией, техникой и процессом управления на предприятии.

5. **Кадровое обеспечение деятельности объекта практики.** На данном этапе учебной практики студент должен познакомиться с деятельностью отдела по управлению персоналом. В отчете студент предоставляет следующую информацию:

- перечень функций отдела по управлению персоналом;
- расчет кадровых показателей: категории работников, движение персонала, возрастной состав, обеспеченность организации кадрами;
- расчет показателей по труду и заработной плате.

4.1. **Изучите состав персонала по схеме:**

1.1 Общая численность персонала _____

В т.ч.:

рабочие _____

руководители _____

специалисты _____

вспомогательные рабочие _____

1.2 Структура персонала по рабочему стажу:

До 5 лет _____ 5-10 лет _____ 10-20 лет _____ 20-30 лет _____ свыше 30 _____

1.3 Структура персонала по полу:

мужчины _____

женщины _____

1.4 Уровень профессиональной подготовленности и приспособленности

Данные исследования обобщите в табл. 1.

Таблица 1 - Система показателей, характеризующих трудовой потенциал организации

Показатель	Всего:		В т.ч. по категориям:							
			Руководство		Специалисты		Рабочие		Прочие	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Персонал организации всего:										
Структура персонала по полу:										
Мужчины										
Женщины										
Возрастной состав:										
до 30 лет										
30 – 40 лет										
40 – 50 лет										
Распределение по стажу:										
до 5 лет										
10 – 20 лет										
20 – 30 лет										

4.2. Изучите общую потребность в персонале на три года по всем категориям работников (табл. 2)

Категории работников	2013 г.	2014 г.	2015 г.

Для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца используется следующая формула:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i - среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T - рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени.

Например, приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным (табл.4).

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, - 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, - 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3.$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени: $K_{нрв}$ = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) x (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) x (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{\text{нрв}} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$\text{Ч}_p = (2900 / 1920) 1,6 = 2,4$ человека; принимаемая численность - 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

4.3. Изучите источники привлечения персонала организации

1.1 Выделите преимущества и недостатки внешних и внутренних источников персонала.

- 1.2 Принято на работу после окончания учебного заведения _____ чел.
- 1.3 Принято на работу после окончания ПТУ _____ чел.
- 1.4 Принято на работу по специальным программам _____ чел.
- 1.5 Принято на работу по объявлению в СМИ _____ чел.
- 1.6 Принято на работу после обращения к кадровым агентствам _____ чел.
- 1.7 Принято на работу по рекомендации «своих» людей _____ чел.
- 1.8 Другие причины _____ чел.

Данные обобщите в табл. 5.

Методы поиска и подбора персонала	Результат от общей суммы всех видов (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы			
Публикации объявлений			
Различные агентства			
Прямое распределение в учебных заведениях			
Набор внутри компании			
Лица случайно зашедшие в организацию в поисках работы			
Справочники-списки ищущих работу.			

4.4. Изучите текучесть кадров в организации (табл. 6)

Таблица 6 -Динамика движения кадров

Показатели	2009	2010	изменения
Средняя численность			
Принято работников			
Выбыло работников			
- в связи с сокращением			
-по собственному желанию			
т.ч.:			
- уход на пенсии			

Расчет произведите по формулам:

1. Коэффициент оборота по приему определяется делением числа работников, принятых за анализируемый период, на среднюю численность.

$$K_{\text{пр}} = \frac{K_{\text{п}}}{\text{Ч}}$$

где: $K_{\text{п}}$ – количество принятого персонала, Ч – среднесписочная численность.

2. Коэффициент оборота по выбытию определяется по формуле:

$$K_v = \frac{K_y}{\mathcal{C}} \text{ где: } K_y - \text{ количество уволившихся работников.}$$

3. Коэффициент текучести кадров:

$$K_t = \frac{K_{y \text{ по с. ж.}}}{\mathcal{C}} \text{ где: } K_{y \text{ по с. ж.}} - \text{ количество уволившихся по собственному желанию.}$$

Выводы: _____

4.5. Изучите особенности работы кадровой службы организации

Изучите Положение о кадровой службе организации (приложение документа)

Изучите функции кадровой службы _____

Изучите структуру кадровой службы _____

2.2. Критерии оценки для проведения зачета по практике

Оценка «отлично» – выставляется студенту, если он своевременно в установленные сроки представил на кафедру оформленные в соответствии с требованиями, дневник, отчет о прохождении практики; изложил в отчете в полном объеме вопросы по всем разделам практики; во время защиты отчета правильно ответил на все вопросы руководителя практики от университета;

Оценка «хорошо» – выставляется студенту, если он своевременно в установленные сроки представил на кафедру, дневник, отчет о прохождении практики; в отчете в полном объеме осветил вопросы по разделам практики; но получил незначительные замечания по оформлению отчетных документов по практике или во время защиты отчета ответил не на все вопросы руководителя практики от университета;

Оценка «удовлетворительно» – выставляется студенту, если он своевременно в установленные сроки представил на кафедру, дневник, отчет о прохождении практики; но получил существенные замечания по оформлению отчетных документов по практике или в отчете не в полном объеме осветил вопросы по разделам практики; или во время защиты отчета ответил не на все вопросы руководителя практики от университета;

Оценка «неудовлетворительно» – выставляется студенту, отсутствующему на закрепленном рабочем месте базы практики или не выполнившему программу практики, ответившему неверно на вопросы преподавателя от университета при защите отчета

3. Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он выполнил следующие требования к освоению дисциплины:

- посещал занятия учебной практики;
- выполнил все практические задания;
- выполнил все задания самостоятельной работы;
- составил, оформил по установленным требованиям отчет по практике;
- представил и защитил отчет по практике в установленные сроки.

2.3.Методические материалы, определяющие процедуру оценивания результатов практики

Общая процедура оценивания определена Положением о формировании фонда оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся (утв. приказом ректора Российского университета кооперации от 31.12.2014 № 1338-од).

Процедура оценивания результатов выполнения программы учебной практики включает в себя оценку уровня сформированности общекультурных и профессиональных компетенция студента, уровней обученности: «знать», «уметь», «владеть».

При сдаче зачета:

- профессиональные знания студента будут проверяться при защите дневника и отчета по учебной практике, представления презентации к докладу на защите, ответах на теоретические и практические вопросы;
- степень владения профессиональными умениями, уровень сформированности компетенций (элементов компетенций) – при решении практических задач, выполнении практических заданий.

Образец оформления титульного листа

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ
ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
ЦЕНТРОСОЮЗА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КООПЕРАЦИИ»
АРЗАМАССКИЙ ФИЛИАЛ**

**ОТЧЕТ
ОБ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКЕ**

Студента группы _____

направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиля «Управление человеческими ресурсами»

(Ф.И.О.)

Руководитель практики _____

(должность, ученая степень, ученое звание, Ф.И.О. преподавателя)

Сдан на проверку _____ 201__ г.

Допущен к защите _____ 201__ г.

Оценка _____

Арзамас, 2015