

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

()

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление и профиль подготовки:
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Государственное и муниципальное управление

2019

Находка 2020

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. 301)

Составитель(и):

Е.А. Бараусова., доцент к.э.н., elena.barausova@vvsu.ru

Ковальчук Оксана Владиславовна, старший преподаватель, Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Oksana.Kovalchuk@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Редакция _____ Утверждена на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин _____ протокол № _____

Заведующий кафедрой (разработчика)


_____ *подпись*

В.С. Просалова
фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)


_____ *подпись*

В.С. Просалова
фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Дисциплина «Основы менеджмента» раскрывает теоретические основы управления социально-экономической системой, сущность, принципы, законы и способы организации управленческой деятельности, нацеленной на предпринимательский успех. *Целью* данного курса является формирование комплекса практических знаний и навыков организации и эффективного управления фирмой с учетом влияния различных внутренних и внешних факторов.

Основными задачами курса являются:

- изучение основных концепций современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений;
- выработка умения анализировать и диагностировать конкретные ситуации, ставить цели, задачи и находить методы их решения;
- усиление креативной составляющей личности студента путем организации дискуссий, обсуждения и анализа конкретных ситуаций.

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине, являются знания, умения, владения и/или опыт деятельности, характеризующие этапы/уровни формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины, приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Формируемые компетенции

Название ОПОП ВО (сокращенное название)	Компетенции	Название компетенции	Составляющие компетенции	
БГУ	ПК-2	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знания:	методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием
			Умения:	разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации
			Владения:	современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» относится к базовой части профессионального цикла учебного плана ОПОП ВО 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

4 Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу по всем формам обучения, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

ОПОП		Цикл	Семестр /курс	Трудоемкость	Объем контактной работы, час.					Объем СРС, час.	Форма ПА	Коды компетенций
Код	Наименование				Аудиторная			Внеаудит				
					З.Е.	Лек.	ПЗ	Лаб	ПА	КСР		
38.03.04	Государственное и муниципальное управление	Бл1.В 03	2	4	8	4		1		131	Э	ПК-2

5 Структура и содержание дисциплины

5.1 Структура дисциплины

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Структура дисциплины

№ темы	Наименование темы	Лекции	Практ. занятия	Кол-во часов в интерактивной и электронной форме	СРС
1	Общая характеристика менеджмента	2	2		6
2	Развитие теории и практики менеджмента	2	2		7
3	Внутренняя и внешняя среды организации	2			11
4	Этика менеджмента и социальная ответственность организации	2			11
5	Постановка целей и планирование в организации				6
6	Разработка и внедрение стратегии				7
7	Организация как функция управления				7
8	Мотивация деятельности				11
9	Контроль				11
10	Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента				7
11	Принятие управленческих решений				10
12	Групповая динамика и руководство				7
13	Власть и влияние				10
14	Лидерство				7
15	Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя				7
16	Эффективность управления				6
	ИТОГО	8	4		131

5.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Общая характеристика менеджмента (

Понятие менеджмента и его роли в общественном развитии. Предмет науки управления. Методы управления. Организация как объект управления. Позиция менеджмента внутри организации. Менеджмент как особая профессиональная деятельность. Понятие об уровнях управления. Функции и роли руководителя. Требования к профессиональной компетенции менеджера.

Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента

Управленческие революции. Идеи Р. Оуэна и их значение для науки управления. Предпосылки возникновения научных теорий в управлении. Школа научного управления. Идеи Г. Форда. Административная (классическая) школа менеджмента. Концепция идеальной бюрократии М. Вебера. Школа человеческих отношений. Хоторнские эксперименты. Эмпирический подход. Теория социальных систем. Школа науки управления. Системный подход к управлению. Ситуационный подход к управлению. Новейшие исторические тенденции. Развитие управленческой мысли в отечественной науке. Тектология А. Богданова. Теория социалистической рационализации О. Ерманского. Концепция НОТ (А. Журавский, П. Керженцев и др.). Культура труда и управления А. Гастева. Социальная инженерия и практика нововведений (А. Гастев, Н. Витке, Ф. Дунаевский). Американская модель менеджмента. Особенности японской модели менеджмента. Особенности западноевропейской модели менеджмента.

Тема 3. Внутренняя и внешняя среды организации

Характеристика целей, структуры, задач, технологий и трудовых ресурсов – основных внутренних ситуационных переменных организаций. Корпоративная культура в современных условиях. Определение внешней среды организации. Основные факторы внешней среды и их взаимосвязь. Характеристики внешней среды. Международная среда бизнеса. Стратегии выхода на международные рынки. Менеджмент в глобальном масштабе.

Тема 4. Этика менеджмента и социальная ответственность организации

Роль бизнеса в обществе. Понятие деловой этики. Школы философии морали: деонтология, утилитаризм, телеология, эгоизм. Этический релятивизм. Факторы, определяющие этический выбор. Понятие социальной ответственности. Заинтересованные в деятельности организации группы. Оценка результатов социальной деятельности. Управление этикой и социальной ответственностью в организации.

Тема 5. Постановка целей и планирование в организации

Значение целей и планов. Миссия организации. Цели организации. Иерархия целей. Критерии эффективности целей. Типы и модели планирования: управление по целям, единовременные и постоянные планы, ситуационные планы. Система планов на предприятии и их взаимосвязь. Принципы и методы планирования. Тактика, политика, процедуры и правила. Традиционные подходы к планированию. Современные подходы к планированию. Внедрение планирования в масштабах организации.

Тема 6. Разработка и внедрение стратегии

Общая характеристика стратегического управления. Глобальная стратегия. Стратегические намерения. Уровни стратегии. Анализ и оценка внешней среды. ПЭСТ-анализ. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. SWOT-анализ. Эталонные стратегии бизнеса. Портфельные стратегии. Матрица БКГ. Формулирование стратегии на уровне подразделений. Конкурентные силы и стратегии М. Портера. Формулирование стратегии на функциональном уровне. Выполнение и оценка стратегии.

Тема 7. Организация как функция управления

Суть и содержание функции организации. Делегирование, полномочия, ответственность. Факторы проектирования организации: внешняя среда, технология работы, стратегический выбор. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация; связи в организации и координация; масштаб управляемо-

сти и контроля; иерархия в организации и ее звенность; централизация и децентрализация; дифференциация и интеграция. Типы организационных структур. Последовательность этапов разработки организационных структур.

Тема 8. Мотивация деятельности

Понятие мотивации. Потребности, мотивы, стимулы, вознаграждения. Модель мотивации. Виды позитивной и негативной мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу; теория ERG К. Альдерфера; теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания; теория справедливости (равенства); теория постановки целей; модель Портера-Лоулера. Мотивация и компенсация. Системы экономического стимулирования. Целостная система вознаграждения. Факторы эффективности мотивации.

Тема 9. Контроль

Контроль, его место и значение в ряду функций управления. Виды, формы и стадии контроля. Этапы процесса контроля. Бюрократический и децентрализованный контроль. Всеобщее управление качеством (TQM). Методы и приемы TQM. Характеристики эффективного организационного контроля.

Тема 10. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Роль коммуникаций в процессе управления. Система коммуникаций в организации: между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями, между руководителем и подчиненными. Слухи как неформальная информационная система. Элементы и этапы коммуникационного процесса. Невербальные коммуникации. Коммуникационные сети и стили. Межличностные и организационные коммуникационные барьеры, и способы их преодоления. Развитие индивидуальных навыков коммуникации. Роль информации в деятельности организации. Операционные информационные системы: системы обработки транзакций, системы контроля над производственным процессом, офисные автоматизированные системы. Информационные системы менеджмента. Экспертные системы. Интегрированные информационные системы. Внедрение информационных систем. Стратегическое использование информационных систем.

Тема 11. Принятие управленческих решений

Природа процесса принятия решений. Управленческая проблема. Классификация управленческих решений. Модели принятия решения. Индивидуальные стили принятия решения. Этапы принятия рационального решения. Методы принятия и обоснования решений. Побуждение сотрудников к принятию управленческих решений.

Тема 12. Групповая динамика и руководство

Определение группы и команды. Формальные и неформальные группы в организации. Развитие неформальных групп и их характеристики. Управление неформальными организациями. Модель Хоманса. Формальные группы в организации. Внутренняя структура группы. Роли членов группы. Групповая социометрия. Этапы формирования группы. Факторы, влияющие на эффективность работы группы. Коммуникации в группах. Управление с помощью комитетов. Типы рабочих команд. Распространение командной работы. Преимущества и недостатки работы в командах. Управление конфликтами в командах. Целесообразность инвестиций в формирование команд.

Тема 13. Власть и влияние

Понятие власти и влияния на других людей. Источники власти в организации. Формы власти и влияния: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; традиционная (легитимная) власть; эталонная (харизматическая) власть; экспертная власть, власть информации; власть связей. Влияние путем убеждения. Делегирование полномочий как способ укрепления власти. Стратегии приобретения и удержания власти. Программы участия работников в управлении.

Тема 14. Лидерство: стиль, ситуация и эффективность

Природа, определение и содержание понятия лидерства. Лидерство и управление. Теории лидерских качеств: исследования Ральфа Стогдилла и Уоррена Бенниса. Концепции

лидерского поведения: три стиля руководства К. Левина, системы управления Р. Лайкерта, исследования Мичиганского университета, исследования университета штата Огайо, управленческая решетка Блейка и Моутон. Концепция вознаграждения и наказания. Заменители лидерства. Ситуационные модели лидерства: модель Танненбаума-Шмидта, модель Фидлера, модель «путь-цель» Митчелла и Хауза, модель Херсея и Бланчарда, модель Стинсона-Джонсона. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства. Ситуационный анализ характера эффективного лидера: концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего (трансформирующего) лидерства или лидерства для изменений, интерактивное руководство, сервисное руководство, коучинг.

Тема 15. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

Понятие самоменеджмента. Формулирование жизненных целей и планирование карьеры, принципы саморекламы, адаптации в новом коллективе и закрепления успеха. Управление временем и информацией: принципы рационального использования времени, правила личной организованности и самодисциплины. Планирование рабочего дня, рациональная организация работы руководителя. Общая модель качеств современного руководителя. Природа и суггестия имиджа, методы формирования и перестройки имиджа. Методики тренировки памяти, интеллекта и навыков делового общения, способы управления стрессом.

Тема 16. Эффективность управления

Эффективность управления. Факторы, определяющие эффективность управления. Роль персонала управления в успешном менеджменте. Принципы эффективного менеджмента. Оценка и регулирование эффективности менеджмента. Тенденции изменения эффективности. Социально-экономическая эффективность менеджмента.

Формы и методы проведения занятий, применяемые образовательные технологии. Для освоения каждой темы курса предусмотрены интерактивная форма проведения занятий в виде синхронного интерактивного курса с структурированием в реальном времени через Интернет (MOODLE) и активные формы: лекция, дискуссия по вопросам темы, выступление студентов с докладами, анализ конкретных ситуаций в малых группах, презентация результатов и совместное обсуждение.

Форма текущего контроля по каждой теме: опрос, анализ конкретных ситуаций, проверка заданий в MOODLE.

Промежуточный контроль по курсу проводится в форме компьютерного тестирования.

6 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для студентов очной формы обучения в классе проводятся лекционные занятия, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы дисциплины и практические занятия, где под руководством преподавателя обсуждаются изученные темы, решаются практические задачи, разбираются конкретные ситуации. Задания для самостоятельной внеаудиторной работы выполняются и размещаются в электронной образовательной среде Moodle.

Для подготовки к лекционным занятиям студенты могут предварительно ознакомиться с материалами каждой из 16 тем, представленными в электронной образовательной среде Moodle. После лекции при подготовке к практическому занятию студенты должны углубленно изучить основные вопросы темы, используя для этого презентации, мультимедийный интерактивный учебник, материалы для чтения и другие рекомендованные источники. Для самостоятельной оценки качества освоения темы студенты выполняют тесты, размещенные в каждом блоке электронного курса.

Самостоятельная работа студентов предусматривает выполнение творческих заданий, анализ конкретных ситуаций (КС), подготовку информационных сообщений, групповую проектную работу. Задания по дисциплине размещены в каждой теме электронного курса.

По курсу предусмотрены два аттестационных тестирования (контрольная работа 1, контрольная работа 2) для контроля качества освоения дисциплины. Каждый тест предусматривает 1 попытку, время прохождения 20 минут, максимальная оценка – 10 баллов.

Каждый студент в конце семестра должен заполнить стандартную анкету COLLES, размещенную в блоке «Общее» курса в ЭОС, что является обязательным условием получения итоговой оценки по дисциплине.

Вместо аудиторных занятий в классе по усмотрению преподавателя в ЭОС могут проводиться вебинары или семинары для обсуждения вопросов темы. О времени проведения и теме вебинара преподаватель заранее сообщает студентам в форуме «Новости». Семинар будет размещен как элемент в соответствующем разделе ЭОС.

Консультации могут проводиться либо в режиме вебинара, либо в форуме «Вопросы и предложения», либо в чате.

Таблица 4 - Распределение баллов в рейтинговой оценке

Вид работы	Баллы
Контрольная работа 1	10
Контрольная работа 2	10
Посещение аудиторных занятий	4
Выполнение заданий для самостоятельной работы в ЭОС	38
Активность на практических занятиях (<i>обсуждение, ответы на теоретические вопросы по лекциям и дополнительным материалам, вопросы к докладчикам, задания, творческий подход к анализу материалов и пр.</i>)	38
Итого	100

7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности.

В курсе «Основы менеджмента» в качестве самостоятельной работы предполагается самостоятельное изучение некоторых теоретических вопросов, разработка интеллектуальных карт по изученной теме, подготовка докладов и сообщений, анализ конкретных ситуаций, написание эссе.

Одна из форм самостоятельной работы – внеаудиторное выполнение задания. Работа должна начинаться с титульного листа, где указывается название работы, ее автор и руководитель. Далее идет структурированный текст с нумерацией страниц. Студентам следует обращать внимание на орфографию, правильность употребления терминов, знаков и символов. Работы оформляются шрифтом Times New Roman 12 или 14. Выполненная работа сдается студентом в назначенный срок.

Студенты всех форм обучения, выполняют задания в электронной образовательной среде Moodle (блок «Общее», раздел «Краткое описание курса», параграф «Программа занятий по курсу», файлы «Программа курса для студентов недневных форм обучения», «Программа курса для студентов очной формы обучения»).

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, а также к основной и дополнительной литературе в ЭБС осуществляется с компьютеров, подключенных к Электронной библиотеке ВГУЭС:

1. Консультант Плюс: полнотекстовая справочно-информационная система нормативно-правовых документов - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Электронно-библиотечная система издательства (образовательная платформа) «Юрайт» - Режим доступа: <https://urait.ru>
3. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru>
5. Электронная библиотека Издательского дома Гребенникова «GrebennikOn» - <https://grebennikon.ru>

9 Перечень ресурсов информационно - телекоммуникационной сети «Интернет»

1. «Власть». Общественно-политический журнал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast>
2. Государственно-частное партнерство в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d18/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/
3. Журнал «Вопросы государственного и муниципального управления» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vgmu.hse.ru/archive.html>
4. Журнал «Государственная служба» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mgs.migsu.ru/content/archive>
5. Журнал «Государство и право» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.igpran.ru/journal/index.php>
6. Комитет ГД по федеративному устройству и вопросам местного самоуправления Государственной Думы Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gosduma.net/structure/committees/1760703/>
7. Фонд развития местного самоуправления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://fondmsu.ru>

10 Перечень информационных технологий

1. Электронные учебники
2. Технологии мультимедиа.
3. Технологии Интернет (электронная почта, электронные библиотечные системы, электронные базы данных).

Программное обеспечение: Microsoft Windows 7 Professional Russian (Academic Open license №47882164, бессрочная), Microsoft Office 2007 RUS (лицензия №44216302, бессрочная), Winrar (электронная лицензия №RUK-web-1355405, бессрочная), Adobe Google Chrome (свободное); Adobe Acrobat Reader (свободное), справочно-правовая система КонсультантПлюс (договор №2020-А0130 от 01.02.2020, срок действия до 31.12.2020)

Программное обеспечение для лиц с ограниченными возможностями

1. Экранная лупа в операционных системах линейки MS Windows
2. Экранный диктор в операционных системах линейки MS Windows

11 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы бакалавриата, включает в себя лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени его сложности.

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление и направленность (профиль)
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Форма обучения
заочная

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Основы менеджмента

разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление и Порядком организации и

осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301 (в действующей редакции))

Составитель(и):

Ковальчук Оксана Владиславовна, старший преподаватель, Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Oksana.Kovalchuk@vvsu.ru

Утвержден на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)


подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)


подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

1 ПЕРЕЧЕНЬ ФОРМИРУЕМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ*

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
1	ПК-2	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	2 (2016) 1 (2017)

2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПК-2 владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Планируемые результаты обучения* (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения**				
	1	2	3	4	5
Знает: методы аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий	Отсутствие знания методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий	Фрагментарное знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управле-	Неполное знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием	В целом сформированное знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом	Сформированное систематическое знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управле-

технологий управления персоналом и его развитием	управления персоналом и его развитием	ния персоналом и его развитием		и его развитием	ния персоналом и его развитием
Умеет: разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации	Отсутствие умения разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации	Фрагментарное умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации	Неполное умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации	В целом сформировавшееся умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации	Сформировавшееся систематическое умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации
Владеет: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	Отсутствие владения современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	Фрагментарное владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	Неполное владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	В целом сформировавшееся владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	Сформировавшееся систематическое владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
Шкала оценивания*** (соотношение с традиционными формами аттестации)	неудовлетворительно	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично

3 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

№ п/п	Коды компетенций и планируемые результаты обучения		Оценочные средства*	
			Наименование	Представление в ФОС
1	ПК-2 Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знание: методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием	Тест	Фонд тестовых заданий (типичные вопросы в количестве 10 шт.)
		Умение: разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации	Разноуровневые упражнения	Комплект разноуровневых упражнений (в количестве 5 шт.)
		Владение: современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации	Разноуровневые конкретные ситуации	Комплект разноуровневых конкретных ситуаций (в количестве 5 шт.)

4 ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Промежуточная аттестация по дисциплине «*Основы менеджмента*» включает в себя теоретические задания, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений (см. раздел 5).

Усвоенные знания и освоенные умения проверяются при помощи электронного тестирования, умения и владения проверяются в ходе анализа конкретных ситуаций и выполнения упражнений.

Объем и качество освоения обучающимися дисциплины, уровень сформированности дисциплинарных компетенций оцениваются по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Сумма баллов, набранных студентом по дисциплине, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика уровня освоения дисциплины
от 91 до 100	«отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарной компетенции на итоговом уровне, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой,

		рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарной компетенции на среднем уровне: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарной компетенции на базовом уровне: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«неудовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарной компетенции на уровне ниже базового, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«неудовлетворительно»	Дисциплинарная компетенция не сформирована. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 КОМПЛЕКС ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1 Тест

1. Сущностью управления является

- а) разделение труда на специализированные операции
- б) деятельность по координированию работы других людей
- в) процесс преобразования ресурсов для достижения исходных результатов
- г) оценка результатов работы и распределение вознаграждения

2. Организация – это

- а) группа людей, объединенная общей целью
- б) группа людей, владеющая средствами производства
- в) группа людей, деятельность которых мотивируется руководителем
- г) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели

3. К факторам внутренней среды организации относятся

- а) цели и задачи
- б) технология и структура
- в) организационная культура и люди
- г) финансы и информация

4. Цель фирмы – это

- а) конкретное и измеримое состояние производственной деятельности, желаемое для фирмы
- б) задания подразделениям организации для достижения к определенному времени
- в) предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
- г) конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого хотела бы достичь организация

5. Стратегический менеджмент – это

- 1) процесс определения миссии, целей и задач организации
- 2) набор действий и решений по формулированию и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей
- 3) набор действий, позволяющий оптимально распределить ресурсы с целью повышения эффективности работы организации

4) процесс выработки решений, способствующих наиболее успешной адаптации организации к внешней среде

6. *Мотивация как функции управления - это*

1) мероприятия, направленные на стимулирование работника производить действия, способствующие достижению миссии организации

2) совокупность внутренних и внешних сил, которые побуждают человека к деятельности, ориентированной на достижение определенных целей

3) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации

4) внутреннее состояние человека, побуждающее выбирать линию поведения наиболее выгодную в настоящий момент

7. *Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации, называется _____*

8. *Основные типы формальных групп в организации:*

1) группа руководителя, целевая группа, комитет

2) линейная группа, функциональная группа, рабочая группа

3) диада, триада, малая группа, большая группа

4) горизонтальная, вертикальная, случайная

9. *Власть – это*

1) ограниченное право использовать ресурсы организации

2) официальное законное право принимать решения и отдавать приказы

3) возможность влиять на поведение других людей

4) побуждение к достижению целей

10. _____ - это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей

Краткие методические указания. Для выполнения теста необходимо ознакомиться с содержанием учебных материалов по темам 1-14, размещенным в электронном курсе по дисциплине «Основы менеджмента» в обучающей среде Moodle (www.edu.vvsu.ru).

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	19–20	Сформировавшееся систематическое знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием
4	16–18	В целом сформировавшееся знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием
3	13–15	Неполное знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием
2	9–12	Фрагментарное знание методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, определения эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием
1	0–8	Отсутствие знания методов аудита кадрового потенциала организации, прогнозирования и определения потребности организации в персонале, опреде-

		ления эффективных путей ее удовлетворения; основных методов и технологий управления персоналом и его развитием
--	--	--

5.2 Упражнения

Упражнение 1.

<i>Вопрос</i>	<i>Ответ</i>
1) Мировой центр текстильной промышленности и деятельности основоположников «научного менеджмента» (9)	
2) Выдающийся предприниматель, представитель утопического социализма (4)	
3) Родина первой управленческой революции (5)	
4) Страна, в которой появился первый свод законов (7)	
5) Город, в котором родился Ф. Тейлор (11)	
6) Метод изучения времени и движений (11)	
7) Немецкий мыслитель, родоначальник социологии бюрократии (5)	
8) Название главной книги А. Богданова об управлении (10)	

Методические указания: по исходному определению или описанию найдите нужное понятие, фамилию, явление в учебных материалах темы 2. Для облегчения задачи в скобках цифрами указано количество букв в этом слове.

Упражнение 2 «Актуализация этических принципов ведения дел в России 1912 года»

1. Уважай власть. Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к бюрократам порядка в законных эшелонах власти.

2. Будь честен и правдив. Честность и правдивость - фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.

3. Уважай право частной собственности. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Предприниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. Люби и уважай человека. Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя во всем блеске.

5. Будь верен своему слову. Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. Живи по средствам. Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. Будь целеустремленным. Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вопросы и задания:

1. Какие из принципов являются актуальными и в настоящее время, а какие ушли на второй план? Почему?

2. Какие новые принципы бизнеса должны быть, по вашему мнению, внедрены в практику менеджмента сегодня?

Методические указания: ознакомьтесь с основными этическими принципами ведения дел, выработанными российскими предпринимателями в 1912 г. и ответьте на поставленные вопросы.

Упражнение 3. «Применение SWOT-анализа»

На основе представленных данных о внутренней и внешней среде организации проведите SWOT-анализ и определите направления развития организации.

Сильные стороны:

- увеличение доли передового импортного оборудования и технологий по добыче;
- высококвалифицированный персонал;
- наличие комплекса ремонтных, складских помещений;
- работы по восстановлению почвенного слоя.

Возможности:

- рост числа потребителей на внутреннем рынке;
- возможности выхода на рынок ближнего зарубежья;
- снижение экологических платежей по мере ведения природоохранных мероприятий.

Слабые стороны:

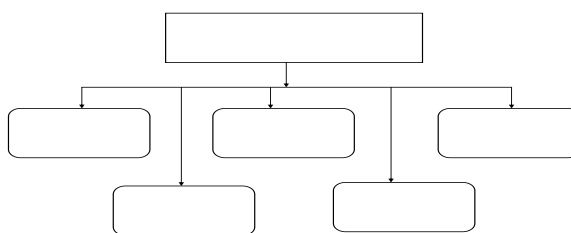
- низкая ритмичность работы предприятия;
- низкие социальные гарантии работникам предприятия;
- значительный износ основных фондов.

Угрозы:

- сезонные колебания спроса на товар;
- усиление деятельности защитников природы в регионе;
- текучесть кадров в другие отрасли;
- рост налогов и других обязательных платежей.

Методические указания Группа студентов делится на малые подгруппы из 4-5 человек. Каждая подгруппа в течение 30 минут работает над предложенным заданием. Затем каждая подгруппа устраивает презентацию своей работы.

Упражнение 4. Функциональная структура организации



Методические указания: заполните пропуски на рисунке; приведите пример подобной структуры из зарубежной или отечественной практики.

Упражнение 5. Основы мотивации

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

Квалифицированного рабочего

1. _____
2. _____
3. _____

4. _____
 5. _____

Офисного работника

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

Профессионала (врача, юриста, преподавателя)

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

Неквалифицированного работника

1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
 5. _____

Методические указания: мотиватором является отдельный прием или способ, которым осуществляется мотивирование.

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	37–40	Сформировавшееся систематическое умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации
4	31–36	В целом сформировавшееся умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации
3	25–30	Неполное умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации
2	17–24	Фрагментарное умение разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации
1	0–24	Отсутствие умения разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации

5.3 Конкретные ситуации

1. Конкретная ситуация «Назначение нового руководителя»

Лаура Эдвардс только что была выдвинута на должность начальника отдела в бухгалтерии ее боссом, Бобом Санчезом. Он выбрал Лауру, потому что она была наиболее способной и надежной из пяти человек, подчиненных ему. Его единственной оговоркой было то, что Лаура весьма застенчива и не так уверена в себе, как должен быть менеджер, однако, он надеялся, что со временем она приобретет уверенность и силу. Лауре 42 года, и она достаточно осведомлена во всех функциях бухгалтерского дела.

Выдвижение было неожиданным и непредвиденным для Лауры. Учитывая проблемы отдела, над которыми работал Боб, а также чувство лояльности, которое персонал испытывал к нему, она не была уверена, что справится с работой, но ей было приятно, что Боб этим выдвижением оказал ей свое доверие. Стив, достаточно нахальный сотрудник, не скрывал иногда, что он положил глаз на работу Боба в том случае, если Боб продвинется в организации. Лаура испытывала опасение, что она не способна руководить Стивом.

Вопросы и задания

1. Поставьте себя на место Боба и подготовьте заявление, которое он должен сделать перед группой при попытке помочь Лауре взять хороший старт.
2. Какие самые важные проблемы встанут перед Лаурой в первые несколько недель работы в качестве низового руководителя?
3. Что будет думать и чувствовать Стив и как он, возможно, себя поведет по отношению к Лауре, группе и своей работе?
4. Если бы вы были на месте Лауры, что бы вы сделали, чтобы получить поддержку Стива?

2. Конкретная ситуация «Свод законов Хаммурапи»

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

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

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнят сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

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

Вопросы

1. Чем различались позитивные и негативные санкции у Хаммурапи, была ли между ними симметрия?
 2. Как осуществлялось стимулирование труда и контроль за качеством продукции?
- и т.д.

3. Конкретная ситуация к теме «Этика менеджмента и социальная ответственность организации»

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Вопросы

- 1) Каково будет ваше решение?
- 2) Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

4. Конкретная ситуация «Аквариус» меняет стратегию»

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» в апреле 1995г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

5. Конкретная ситуация к теме «Организация как функция управления»

У Лауры Эдвардс четверо подчиненных, большинство из них обучались в школе бизнеса или получили какое-либо образование после окончания среднего учебного заведения. В их работе ежедневно не возникает большое количество проблем, хотя иногда их дни заполнены распутыванием ошибок компьютеров. Работа этих клерков-бухгалтеров довольно рутинна, не требует большой точности. Они часто разговаривают друг с другом и, по-видимому, им приходится помогать друг другу всякий раз, когда происходит неожиданное увеличение рабочей нагрузки.

Вопрос

1. Подходит ли в этой ситуации Лауре такое количество подчиненных? Обоснуйте свой ответ.

Методические указания. Конкретная ситуация (КС) представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса в словах, цифрах и образах. Студенты должны изучить ситуацию и прийти к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе и в классе внести в нее необходимые изменения.

Критерии оценки

№	Баллы*	Описание
5	37–40	Сформировавшееся систематическое владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
4	31–36	В целом сформировавшееся владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
3	25–30	Неполное владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
2	17–24	Фрагментарное владение современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации
1	0–24	Отсутствие владения современным инструментарием управления человеческими ресурсами; современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации