

**Санкт-Петербургский филиал федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

Факультет Санкт-Петербургская школа экономики и менеджмента
Департамент менеджмента

**Рабочая программа дисциплины
«Общий менеджмент»**

для образовательной программы
«Управление и аналитика в государственном секторе»
направления подготовки
38.03.04. «Государственное и муниципальное управление»
уровень бакалавриат

Разработчик программы
Кудрявцева Е.И., eikudriavtseva@hse.ru

Согласована начальником ОСУП

«___»_____2018 г.

Начальник ОСУП

Орешенкова Н.Э. _____

Утверждена Академическим советом образовательной программы

«___»_____2018 г., № протокола _____

Академический руководитель

образовательной программы «Управление и аналитика в государственном секторе»

Кайсарова В. П. _____

Санкт-Петербург, 2018

*Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями
университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.*



1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая рабочая программа дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих дисциплину «**Общий менеджмент**», учебных ассистентов и студентов образовательной программы «Управление и аналитика в государственном секторе» направления подготовки 38.03.04. «Государственное и муниципальное управление», уровень бакалавриат.

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- Образовательным стандартом ФГАОУ ВО «НИУ «Высшая школа экономики» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Квалификация: Бакалавр, утвержденным Ученым советом НИУ «Высшая школа экономики» (протокол от 02.02.2018 № 1);
- Объединенным учебным планом НИУ ВШЭ - Санкт-Петербург по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление;
- Образовательной программой «Управление и аналитика в государственном секторе».

2. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Общий менеджмент» являются:

- приобретение студентами знаний о классических теориях и современных концепциях, роли и значении менеджмента в системе организации деятельности современных компаний, учреждений и организаций;
- формирование у студентов представлений о сущностной и структурно-функциональной стороне теории и практики менеджмента, принципах согласования интересов частного, общественного, профессионального, государственного сектора;
- приобретение знаний, умений и навыков критического анализа отчетов, документов, проектов, планов и аналитических данных о деятельности предприятий и организаций;
- формирование практических навыков, необходимых для профессиональной деятельности в управлении организациями;
- расширение у студентов социально-экономического и профессионального кругозора.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать:

- общеорганизационный контекст, который определяет порядок выстраивания отношений в организации при реализации ее задач;
- основные характеристики российского и международного менеджмента бизнес-организаций и организаций государственного управления;
- основные принципы управления деятельностью коммерческих, социальных, культурных, образовательных и политических российских и зарубежных предприятий и организаций.

Уметь:

- анализировать кейсы из практики отечественных и зарубежных организаций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду (проводить PEST-анализ и SWOT-анализ среды) и планировать (этапы организации, продвижение и оценка) деятельность организации как целого.

Иметь навыки (приобрести опыт):

- чтения и анализа академической литературы по исследованиям в области менеджмента и практики управления;
- критического анализа ситуаций, связанных с решением управленческих задач в современных организациях;

В результате освоения дисциплины студент осваивает следующие компетенции:

Компетенция	Код по ОС ВШЭ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции	Форма контроля уровня сформированности компетенции
Способен учиться, приобретать новые знания, умения, в том числе в области, отличной от профессиональной	УК-1	Анализирует проблемы, связанные с деятельностью организаций, распознает причины их возникновения и способен к прогнозу перспектив их разрешения	Лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа	Домашнее задание, аудиторная работа, экзамен
Способен выявлять научную сущность проблем в профессиональной области	УК-2	Применяет теоретические концепции к анализу организационной ситуации, обнаруживает связь между различными сторонами деятельности организации	Лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа	Домашнее задание, аудиторная работа, экзамен
Способен выявлять проблемы, определять цели управленческого воздействия	ПК-7	Проводит анализ структуры и функций организации, определяет ключевой организационный ресурс для решения возникшей проблемы	Семинарские занятия, самостоятельная работа	Домашнее задание, аудиторная работа
Способен социально-ответственно принимать решения в нестандартных ситуациях профессиональной деятельности.	ПК-19	Применяет этический подход к разрешению внутриорганизационных и межорганизационных конфликтов	Семинарские занятия, самостоятельная работа	Домашнее задание, аудиторная работа, экзамен

4. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к дисциплинам базовой части профессионального цикла дисциплин. Изучение данной дисциплины базируется на дисциплинах на знаниях, полученных студентами в ходе изучения учебных предметов алгебра и начала анализа», «История» и «Обществознание» в рамках программы среднего общего образования, а также – на знаниях, получаемых в дисциплинах «Социология», «Макроэкономика», «История», изучаемых в рамках образовательной программы «Управление и аналитика в государственном секторе».



5. Тематический план учебной дисциплины

Курс рассчитан на 56 аудиторных часов, из них 24 часа лекций, 36 часов семинаров, общим объёмом 6 зачётных единиц (228 часов).

№	Тема	Аудиторные занятия	Из них		Самостоятельная работа	Всего часов
			Лекции	Семинары		
Раздел 1. Менеджмент организации (модуль 1)		28			86	114
1.	Основные идеи менеджмента: исторический экскурс и современное состояние	10	2	8	34	44
2.	Организация: среда, структура и динамика	4	2	2	11	15
3.	Цикл менеджмента и принятие решений	4	2	2	11	15
4.	Управление знаниями и инновациями	4	2	2	11	15
5.	Вопросы бизнес-этики в практике современного менеджмента	4	2	2	11	15
6.	Актуальные проблемы менеджмента организаций в России и в мире	2	2		8	10
Раздел 2. Персональный менеджмент (модуль 2)		28			86	114
7.	Цели и методы управления рабочим поведением	10	2	8	34	44
8.	Непосредственное управление: лидерство, власть и влияние	4	2	4	11	15
9.	Основы организационного поведения	4	2	2	11	15
10.	Организационные конфликты и их преодоление	4	2	4	11	15
11.	Современные методы оценки качества работников	4	2	4	11	15
12.	Менеджмент как профессия: вызовы, компетенции, карьера	2	2		8	10
ИТОГО		56			172	228

6. Содержание дисциплины

Тема 1. Основные идеи менеджмента: исторический экскурс и современное состояние

Лекция – 2 часа

Менеджмент как теория и практика управления. Основные понятия менеджмента (управление, субъект и объект управления, организация и среда, цели, стратегии, тактики, результаты и эффекты).

Развитие управленческой мысли: основные концепции труда и управленческой деятельности в различные исторические эпохи. Связь идей управления с общими представлениями об устройстве мира и общества.

Классические школы управления: научное управление (Ф. Тейлор, К. Барт, Х. Л. Гант, Ф. Гилберт), школа человеческих отношений (Х. Мюнстерберг, Э. Мэйо), административный подход (А. Файоль, М. П. Фоллет, Р. К. Дэвис, Л. Урвик, Х. Кунц), бюрократическая концепция (М. Вебер).

Развитие концепций менеджмента во второй половине XX века (Ч. Барнард, А. Чандлер, Дж. Томсон, П. Лоуренс и Дж. Лорш, Р. Сайерт, Дж. Марч и Г. Саймон, М. Портер и др.).

Актуальные концепции менеджмента: ресурсная (Р. Нельсон, С. Уинтер, Д. Тис, Д. Пенроуз, Р. Рамелт, Дж. Барни, С. Монтгомери, К. К. Прахалад, Г. Хамел), концепция динамических способностей фирмы (Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен) и сетевая (Р. Майлз, Ч. Сноу).

Семинар 1. Основные понятия менеджмента

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Управление как задача и как процесс
2. Бизнес как система и структура
3. Организация как объект управления и самоуправляемая система
4. Множественность связей между целями и результатами деятельности

Семинар 2. История управленческой мысли

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Управленческие идеи и концепции древнего мира
2. Средиземноморские цивилизации и их понимание сути управления
3. Модели управления средневековья
4. Эпоха Возрождения и идеи организации деятельности
5. Ранние буржуазные системы управления
6. Новое Время и задачи управления большими системами

Семинар 3. Классические модели менеджмента

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Классификация развития управленческих систем И. Ансоффа
2. Менеджмент как техническая система (научный подход Ф. Тейлора)
3. Организация как искусственная система (административный подход А. Файоля и бюрократический подход М. Вебера)
4. Организация как система взаимодействия (школа человеческих отношений Э. Мейо)
5. Кибернетический подход Н. Винера к пониманию управления

Семинар 4. Современные концепции менеджмента

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Системный подход в менеджменте (Ч. Барнард, П. Друкер, М. Портер, Э. Трист и Ф. Эмери, Дж. Клоусон, С. Адамс и Б. Адамс)
2. Процессный подход в менеджменте (Э. Деминг, М. Хаммер и Дж. Чампи)
3. Ресурсный подход в менеджменте (Дж. Барней, Д. Коллис и К. Монтгомери)

4. Динамический подход в менеджменте (Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен)
5. Сетевой подход в менеджменте (Р. Майлз, Ч. Сноу)
6. Современные идеи производственного менеджмента (JIT, TQC, TSP, lean management, бенчмаркинг, реинжиниринг)

Тема 2. Организация: среда, структура и динамика

Лекция – 2 часа

Организация как система: развитие представлений о сущности организации (технократический, регуляционный и системный подходы). Основные характеристики организации (функция, структура, ресурсы). Значимые черты организации (число работников, цели, координация деятельности). Модели внутренней среды организации (производство, персонал, менеджмент, маркетинг, финансы). Основные характеристики макросреды, в которой осуществляется деятельность организации (политическая, социальная, экономическая, территориальная). Микросреда и конкуренция (регулирующие органы, поставщики, партнеры, клиенты, конкуренты).

Типы организационной структуры в зависимости от задач и условий деятельности. Распределение управления и исполнения. Основные модели организационной структуры (линейная, линейно-функциональная, дивизиональная, матричная), их особенности и ограничения.

Структура управления (нижнее, среднее и высшее звенья иерархии). Управленческие функции уровней управления.

Организационная динамика и ее проявления. Модели жизненного цикла организаций (Л. Грейнер, И. Адизес, И. Пригожин и пр.)

Организационная культура как портрет организации. Концепции организационной культуры: структурная (Э. Шейн), релятивная (Р. Акофф), метафорическая (Г. Морган), субкультурная (Ч. Хэнди), позиционистская (Д. Кеннеди).

Семинар 5. Жизненный цикл и организационная культура

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Внешняя среда организации: условия и конкуренция
2. Внутренняя среда организации (цели, функции, структура)
3. Анализ соотношения внутренних и внешних факторов деятельности организации (SWOT и PEST анализ)
4. Организационная культура как интегратор внутренней среды организации (миссия, ценности, коммуникации). Модель Э. Шейна.
5. Модель жизненного цикла организации и требования к работникам на разных этапах развития организации (модели Л. Грейнера, И. Адизеса и пр.).

Тема 3. Цикл менеджмента и принятие решений

Лекция – 2 часа

Цикл менеджмента как путь от цели к результату. Целеполагание, виды целей. Метод постановки целей SMART. Управление по целям как подход.

Организация деятельности. Распределение задач, функций и ресурсов. Моделирование бизнес-процессов. Роль владельца бизнес-процесса.

Координация деятельности в организации. Управленческие и кросс-функциональные связи. Планирование работ. Виды планов (по срокам, по задачам, по вехам и пр.).

Контроль процессов и результатов деятельности. Формы и виды контроля. Современные инструменты контроля и их применение в организациях.

Оценка результатов. Основные показатели результативности деятельности. Критерии эффективности и их применение в управлении.

Типология управленческих решений. Соотношение решения и выбора. Модели выбора.

Семинар 6. Принятие решений: от разработки стратегии до ее воплощения

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Организационные цели и средства их реализации
2. Виды организационных стратегий по М. Портеру
3. Сценарный подход в менеджменте и типология управленческих сценариев
4. Функции менеджмента по Г. Минцбергу и их реализация
5. Принятие управленческих решений (рациональный подход и теория ограниченной рациональности)

Тема 4. Управление знаниями и инновациями

Лекция – 2 часа

Экономика знаний как актуальная среда (концепция Ф. Махлупа). Концепция организационных знаний (И. Нонака и Х. Такеучи). Виды знания. Условия создания организационного знания. Роль менеджеров среднего звена в развитии организационных знаний. Управление организационными знаниями (Б. З. Мильнер). Концепция обучающейся организации.

Концепция изменений Й. А. Шумпетера. Инновации в организации: сущность и разновидности. Управление изменениями. Концепция Дж. Коттера о последовательности введения изменений. Метод DICE (BCG) в управлении изменениями. Роль и задачи управленческого консалтинга в сопровождении изменений.

Семинар 7. Коммуникации как инструмент развития организации

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Организационные коммуникации: структура и функции
2. Роль нисходящих и восходящих коммуникаций в подготовке и реализации организационных изменений
3. Кросс-функциональные коммуникации и их роль в развитии организации
4. Современные технологии формирования и передачи организационных знаний (модерация, мозговой штурм, наставничество и пр.).

Тема 5. Вопросы бизнес-этики в практике менеджмента

Лекция – 2 часа

Бизнес как система противоречий. Менеджмент как механизм разрешения противоречий бизнеса. Ключевые этические бизнес дилеммы.

Основные международные документы регламентации деловой этики.

Концепция КСО. Подходы к формированию КСО. Социальная нефинансовая отчетность, ее виды и предназначение. Социальная ответственность бизнеса. Позиционирование компании в различных социальных средах. Формы реализации КСО: благотворительность и волонтерство, участие в территориальных проектах,

территориальные инициативы. Формирование и поддержание бренда компании. Роль КСО в развитие лояльности потребителей и контрагентов.

Проблемы коррупции и антикоррупционные практики ведущих компаний. Система комплаенс.

Этические нормы в бизнес-контактах. Последствия нарушения деловой этики.

Семинар 8. Социальная ответственность и комплаенс

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Социальная ответственность бизнеса: принципы и нормы
2. Социальная ответственность в организациях государственного сектора
3. Проблемы коррупции: мировой опыт развития системы комплаенс
4. Современные этические нормы регулярной бизнес-коммуникации (видеоконференции, эл. почта, телефон, скайп и пр.)
5. Особенности этики кросс-культурных коммуникаций

Тема 6. Актуальные проблемы менеджмента организаций в России и в мире

Лекция – 2 часа

Бизнес-среда как система вызовов. Основные характеристики актуальной среды. Проблемы и задачи менеджмента XXI века по П. Друкеру. Актуальные проявления ключевых проблем менеджмента. Кризисы начала XXI века как показатели системных ошибок и противоречий в менеджменте.

Проблема кризиса рациональности: множественность подходов и противостояние основным культурно-экономическим трендам.

Цифровая экономика и запрос на новое качество человеческих ресурсов. Идеи ООН в области целей устойчивого развития. Основные показатели ЦУР-2030 для мира и России.

Специфические проблемы российской модели менеджмента и преодоление ее негативных сторон. Российские предприятия – флагманы развития передовых технологий управления.

Тема 7. Цели и методы управления рабочим поведением

Лекция – 2 часа

Человеческие ресурсы – определение, содержание понятия. Концепция Э. Флэмхольца (Human Resources Accounting). Базовые концепции мотивации, использованные в построении системы УЧР (HRM). Стоимость человеческих ресурсов (ЧР) для организации как основание менеджмента.

Концепция человеческого потенциала. Методика ПРООН. Концепция ИЧРП. Концепция человеческого развития (А. Сен).

Концепция человеческого капитала (Т. Шульц, Г. Беккер), узкое и широкое понимание человеческого капитала. Формы и виды человеческого капитала и их использование в организации.

Основные вызовы современного менеджмента. Изменение структуры ценностей работников. Новые технологии и формы организации деятельности

Семинар 9. Оценка индивидуального управленческого потенциала

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Потенциал человека и его применение в области решения управленческих задач
2. Кто может стать менеджером?
3. Есть ли различия между позицией менеджера и руководителя?
4. Доступные инструменты оценки управленческого потенциала

Семинар 10. Концепции человека на службе менеджмента

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Концепция человеческих ресурсов: теоретические основания (теории мотивации) и основные черты подхода к человеческим ресурсам
2. Концепция человеческого потенциала и его развития как теоретическая основа современного менеджмента
3. Типология человеческого капитала (положительный и отрицательный, активный и пассивный, реальный и фиктивный)
4. Применение концепции развития человеческого потенциала в практике менеджмента

Семинар 11. Современные формы организации труда

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Командообразование как ключевая задача современного руководителя (цели, принципы, способы организации командной работы)
2. Краудсорсинг как современная форма применения потенциала работников организаций
3. Удаленная работа и деятельность вне офиса как формы современной занятости: плюсы и минусы
4. Социальные сети как мощный фактор организации деятельности
5. Фриланс как современная форма занятости

Семинар 12. Кросс-культурный менеджмент

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Глобализация экономики как причина развития кросс-культурного менеджмента
2. Основные переменные кросс-культурного менеджмента
3. Модель Г. Ховсеттеде как теоретическая основа кросс-культурного менеджмента. Влияние национальных культур на представления людей о сущности работы и управления.
4. Опыт международных компаний в решении вопросов кросс-культурного взаимодействия (экспаты и резиденты)

Тема 8. Непосредственное управление персоналом: лидерство, власть и влияние

Лекция – 2 часа

Управление как задача оказания воздействия. Власть и влияние как механизмы реализации управления. Формы и виды власти. Техник и оказания влияния в управленческой деятельности.

Управление, руководство и лидерство. Основные концепции лидерства: традиционные представления и научные модели. Концепция великого человека (героя) как архетипическая модель лидерства (Т. Карлайл, Е. Джен-нингс, Дж. Дауд и др.). Теория

черт (Л. Бернард, В. Бинхам, О. Тэд, С. Килбоурн и др.) и ее роль в развитии представлений о менеджменте и менеджере. Теории среды (Е. Богардус, В. Хоккинг, Х. Персон, Дж. Шнейдер и др.) в объяснении потребности в лидерстве. Концепции ситуации и ожиданий (Р. Стогдилл и С. Шартл, Х. Герт и С. Миллз, Дж. Хоманс и Дж. Хемфилд, М. Эванс и др.). Теории обмена (Дж. Хоманс, Дж. Марч, Х. Саймон, Х. Келли и др.) в интерпретации феномена лидерства.

Современный подход к лидерству (Б. Басс и И. Адизес) и решение задачи развития лидерского поведения руководителя.

Семинар 13. Лидерство: источник, развитие, реализация

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. История развития концепции лидерства (концепция великого человека, теория черт, теория навыков)
2. Модель позиционного лидерства Р.Блейка – Дж. Моутон
3. Модель ситуационного лидерства П. Херси – К. Бланшарда
4. Нормативная модель лидерства В. Врума – Ф. Йеттона – А. Яго
5. Концепция трансформационного лидерства Б. Басса

Тема 9. Основы организационного поведения

Лекция – 2 часа

Организационное поведение как предмет управления. Индивидуальные, групповые и организационные факторы организационного поведения. Ценности как основа организационного поведения.

Причины внимания к организационному поведению в современных организациях. Концепция поколений как основа менеджмента персонала. Идеи гендерного влияния на характер организационного поведения. Стереотипы и дискриминация в организационной практике.

Основные феномены организационного поведения: центробежность и центростремительность, группирование, адаптивность, проактивность и пр.). Личностные факторы формирования стиля рабочего поведения.

Современные технологии управления организационным поведением: визуализация, геймификация, чек-листы и пр.).

Семинар 14. Индивидуальное и групповое организационное поведение

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Личностные факторы организационного поведения
2. Групповые поведенческие феномены (конформность, сплоченность, заражение)
3. Феноменология группового мышления
4. Соппротивление как негативная форма организационного поведения
5. Влияние группы на личность (моббинг и его разновидности)

Тема 10. Организационные конфликты и их преодоление

Лекция – 2 часа

Конфликт как столкновение и проявление противоречий. Типы конфликтов в организации (ресурсные, функциональные, организационные, юридические, идеологические и пр.). Классификации конфликтов (Ф. Глазл, Р. Дарендорф, А.Г.

Здравомыслов). Виды психологических конфликтов (конфликты интересов, ценностей, норм, представлений и пр.) и их влияние на организационное поведение.

Структурные особенности конфликтов: стороны, предмет, цель. Конфликтное поведение: типы аргументации и готовность к компромиссу. Модель конфликтного поведения К. Томаса.

Концепция микрополитики и ее роль в понимании сущности организационных конфликтов и способов их разрешения. Технологии разрешения организационных конфликтов: подавление, компромисс, переговоры). Концепция урегулирования конфликтов (Н.Смелзер). Позитивные функции конфликтов и их применение в организационной практике.

Семинар 15. Источники и типы конфликтов в организации

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Конфликт как противоречие и противодействие: элементы структуры
2. Конфликтное поведение: причины и проявления
3. Типология конфликтов (внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые)
4. Основные подходы к управленческой реакции на конфликт (избегание или уход, подавление или жесткое регулирование, управление или поиск решения, преодоление или формирование интеграции)
5. Переговоры как основная технология действия в конфликте

Тема 11. Современные методы оценки качества работников

Лекция – 2 часа

Качество персонала как предмет управления. Затраты организации на поддержание внутренней устойчивости. Отношение работников к организации как фактор организационной устойчивости.

Удовлетворенность работников как предмет управленческой оценки: теоретические основы и методы сбора информации. Контент персональных страниц в социальных сетях как источник сведений относительно удовлетворенности персонала. Использование инструментов обратной связи в современных организациях.

Лояльность персонала как предмет внимания. Структура лояльности. Модель лояльности К.Харского. Современные инструменты оценки лояльности и контроля благонадежности.

Организационная идентичность как социально-психологический феномен. Теория обсуждения идентичности (ТОИ) С.Тинг-Туми и ее применение в менеджменте. Положительные и отрицательные стороны организационной идентичности.

Вовлеченность работников как основное ожидание менеджмента. Концепции и методы оценки вовлеченности

Семинар 16. Измерения и оценка качественных характеристик работников

Вопросы для обсуждения на семинаре:

1. Удовлетворенность работников: определение понятия, способы оценки, использование оценок удовлетворенности
2. Лояльность работников как задача и как свойство персонала. Модель лояльности К. Харского
3. Организационная идентичность: вынужденная, рациональная, эмоциональная. Оценка и развитие организационной идентичности

4. Вовлеченность как ключевое качество современного персонала. Методы оценки вовлеченности и их использование в практике современного менеджмента

Тема 12. Менеджмент как профессия: вызовы, компетенции, карьера

Лекция – 2 часа

Современный контекст управленческой профессионализации. Ключевые вызовы управлению на глобальном, локальном и непосредственном уровнях.

Управленческий профессионализм. Концепции модели управленческого профессионализма. Периодизация профессионального развития и концепция профессионального роста. Компетентностный подход к пониманию сущности управленческой позиции. Личностные факторы профессионального развития в управлении.

Управленческая карьера в модели карьеры двойного пути. Траектории карьерного развития. Концепция карьерного капитала и карьерного поля. Структура карьерного капитала и технологии профессионального продвижения.

Формальный и психологический контракт с организацией. Структура психологического контракта, условия его реализации.

7. Оценочные средства

7.1. Формы контроля знаний студентов

Тип контроля	Форма контроля	3 модуль	Параметры
Текущий	Подготовка тематических презентаций (домашнее задание)	По графику, согласованному с преподавателем	Студенты самостоятельно готовят презентации по теме для обсуждения на семинарском занятии
	Аудиторная работа	Ответ на контрольный вопрос (письменно) на каждой лекции / семинарском занятии	Точность и полнота ответа
Итоговый по дисциплине	Экзамен	Письменный экзамен – тестирование (тест 20 вопросов) на 60 минут	Количество правильных ответов

7.2. Критерии и шкалы оценки, примеры заданий

7.2.1. Текущий контроль

7.2.1.1. Тематическая презентация

Подготовка тематической презентации (домашнее задание) представляет собой самостоятельную работу по выбранной теме, выполненную студентом. Тема презентации соответствует вопросу семинарского занятия, к которому она готовится (см. раздел «Содержание дисциплины»). Домашнее задание включает сравнительный анализ взглядов (точек зрения) отечественных и зарубежных авторов по выбранной теме, точку зрения самого студента, выводы и визуализацию. Презентация предьявляется другим студентам на

семинарском занятии для последующего обсуждения затронутых в ней тем и / кейсов, предложенных преподавателем.

При оценке презентации преподаватель руководствуется следующими критериями:

- соответствие содержания презентации выбранной теме;
- наличие четкой и логичной структуры презентации;
- наличие авторской позиции по рассматриваемой проблематике;
- обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора;
- наличие адекватных визуальных эффектов;
- соответствие оформления презентации предъявляемым техническим требованиям (формат РРТ, техническая возможность демонстрации, визуальная четкость, выделение рубрик (частей), наличие заголовков слайдов).
- публичное выступление, сопровождаемое презентацией в установленный срок.

Учитывая перечисленные выше критерии оценки презентации, преподаватель оценивает данный вид работы по 10-балльной системе следующим образом:

Оценка	Критерии
«Отлично» - 10 баллов	Данная оценка может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации всем критериям.
«Отлично» - 9, 8 баллов	Данные оценки могут быть выставлены только при условии соответствия презентации всем критериям при наличии незначительных ошибок в оформлении, отдельных неточностей в логике представления материала.
«Хорошо» - 7, 6 баллов	Оценка «7» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 6 из 7 предъявляемым критериям, а 1 критерий выполнен частично. Оценка «6» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 5 из 7 предъявляемым критериям, а 2 критерия выполнены частично.
«Удовлетворительно» - 5, 4 балла	Оценка «5» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 4 из 7 предъявляемым критериям, а 3 критерия выполнены частично. Оценка «4» может быть выставлена только при условии полного соответствия презентации 4 из 7 предъявляемым критериям, а 1-2 критерия выполнены частично.
«Неудовлетворительно» - 3, 2, 1 балл	Данные оценки выставляются в случае несоответствия работы большинству предъявляемых критериев или при отказе автора в ее публичном представлении. Оценка «3» выставляется при соответствии презентации теме при условии, что остальные критерии не выполнены или выполнены в незначительной степени. Оценка «2» выставляется



	при соответствии презентации одному критерию. Оценка «1» выставляется при наличии презентации и отказе от ее публичного представления.
«Работа не засчитывается» - 0 баллов	Презентация не подготовлена.

7.2.1.2. Аудиторная работа

Преподаватель оценивает работу студентов на лекционных и семинарских занятиях.

Всем студентам на каждом аудиторном занятии предлагается письменно ответить на вопрос, посвященный одной из проблем, обсуждаемых в предыдущей теме (на лекции и/или семинаре).

Пример вопросов:

1. В чем основное отличие дивизионной и функциональной организационной структуры?
2. Какое подразделение организации занимается вопросами, связанными с оформлением трудовых отношений?
3. Дайте определение понятия....

Критерии оценки аудиторной работы

Оценка	Критерии выставления оценки
«Отлично» (8-10)	Студент формулирует краткий и точный ответ на вопрос
«Хорошо» (6-7)	Студент формулирует ответ, в котором указаны не все аспекты проблемы, сформулированной в вопросе, и/или добавлены аспекты, не имеющие отношения к проблеме
«Удовлетворительно» (4-5)	Студент демонстрирует понимание смысла вопроса, но не может сформулировать ответ в соответствии с академическими нормами
«Неудовлетворительно» (0-3)	Студент не предоставляет ответа на вопрос, отвечает не на поставленный вопрос, формулирует ответ общими словами, не позволяющими определить, на какой вопрос дан этот ответ

7.2.2. Итоговый контроль

Письменный экзамен

Экзамен проводится в письменной форме в виде теста. Тест представляет собой бланк, содержащий 20 вопросов с 4 вариантами ответа на каждый вопрос. Студенту требуется однозначно, с помощью любой формы выделения (подчеркивание/обведение выбранного ответа, зачеркивание невыбранных ответов, постановки особых, произвольно избранных значков около выбранного ответа) обозначить выбор ОДНОГО ответа на поставленный вопрос. На выполнение теста отводится 60 минут.

Студенты, проходящие экзамен одновременно, получают на руки разные варианты теста.

Пример тестовых вопросов:

1. Сколько управленческих революций насчитывает история управленческой мысли?

- А) Три
- Б) Четыре
- В) Пять
- Г) Шесть

2. Рациональная приверженность работника организации это ...

- А) Отношение к организации на основе длительности взаимодействия
- Б) Отношение к организации на основе оценки позитивных / негативных сторон работы в ней
- В) Отношение к организации в соответствии с позицией большинства работников
- Г) Честность в отношениях с организацией

3. Матричная организационная структура предполагает, что....

- А) На каждом уровне иерархии исполнители не различаются между собой по функциям
- Б) У каждого руководителя имеется свой штаб специалистов для подготовки управленческих решений
- В) Организация разделена на дивизионы, сходные между собой по структуре
- Г) Каждое изделие (задача) собирает носителей одних и тех же функций

7.3. Порядок формирования оценок по дисциплине

Накопленная оценка учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$O_{\text{накопленная}} = 0,3 * O_{\text{презентация}} + 0,7 * O_{\text{ауд}}, \text{ где}$$

$O_{\text{презентация}}$ – оценка за выступление с презентацией;

$O_{\text{ауд}}$ – оценка за аудиторную работу (лекции и семинары)

Способ округления накопленной оценки (оценки текущего контроля) – до 0,50 единиц – в сторону уменьшения значения, от 0,50 и выше – в сторону увеличения значения.

Результирующая оценка за дисциплину рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результ}} = 0,5 * O_{\text{накопл}} + 0,5 * O_{\text{экзамен}}, \text{ где}$$

$O_{\text{накопл}}$ – накопленная оценка,

$O_{\text{экзамен}}$ – оценка за экзамен.

Способ округления оценки итогового контроля (экзамена) – арифметический.
 Способ округления результирующей оценки за дисциплину – арифметический.

ВНИМАНИЕ: программа дисциплины не предусматривает процедуры передачи форм текущего контроля.

На передаче студенту не предоставляется возможность получить дополнительные баллы для компенсации оценки за текущий контроль.

Оценка за итоговый контроль по дисциплине (экзамен) не является блокирующей, при неудовлетворительной итоговой оценке (экзамен) результирующая оценка рассчитывается по формуле расчета результирующей оценки. Образовательные технологии

8. Образовательные технологии

Лекции проводятся с использованием презентаций *Power Point*, а также видеороликов и других аудио-визуальных материалов, связанных с темами занятий в рамках курса. Семинарские занятия проходят в интерактивной форме обсуждения презентаций и кейсов, участия в дебатах. Домашнее задание предполагает индивидуальную работу студентов.

9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

9.1. Основная литература

Виханский, О.С. Менеджмент : Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов . – 5-е изд. стереотипн. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014 . – 576 . - ISBN 978-5-9776-0164-1 .

Дафт, Р. Менеджмент. MBA. : Учебник : пер. с англ. / Р. Дафт . – 10-е изд . – СПб. : Питер, 2014 . – 656 . – (Классика MBA) . – На рус. яз. - ISBN 978-5-496-00783-2 .

Мескон, М.Х. Основы менеджмента : Учебник : пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури . – 3-е изд . – М.; СПб.; Киев : ИД "Вильямс", 2013 . – 672 с. – На рус. яз. - ISBN 978-5-8459-1060-8 .

9.2. Дополнительная литература

Адизес, И. Развитие лидеров : Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей : пер. с англ. / И. Адизес . – М. : Альпина Паблишер, 2014 . – 312 с. – (Библиотека Сбербанка) . - ISBN 978-5-9614-4734-7 .

Джестон, Дж. Управление бизнес-процессами : Практическое руководство по успешной реализации проектов : пер. с англ. / Дж. Джестон, Й. Нелис . – М. : Альпина Паблишер, 2015 . – 642 с. – (Библиотека Сбербанка) . - ISBN 978-5-9614-5315-7

Лалу, Ф. Открывая организации будущего : пер. с англ. / Ф. Лалу . – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016 . – 528 с. – (Библиотека Сбербанка) . - ISBN 978-5-0005-7786-8 .

Ленсиони, П. Сердце компании : Почему организационное здоровье определяет успех в

бизнесе : пер. с англ. / П. Ленсиони . – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016 . – 208 с. – (Библиотека Сбербанка) . - ISBN 978-5-9165-7742-6 .

9.3. Информационно-справочные системы

Для подготовки к семинарским занятиям и самостоятельной работы по тематике дисциплины студентам рекомендуется обратиться к следующим ресурсам:

- eLIBRARY.RU
- EastView
- Science Direct
- EBSCO
- Emerald
- SAGE Journals Online
- Springer Link
- Oxford Reference Online Premium
- Oxford English Dictionary

Доступ к указанным ресурсам осуществляется по ссылке: <https://library.hse.ru/e-resources>.

Рекомендации по подбору дополнительных материалов с использованием указанных ресурсов студенты получают у преподавателя.

10. Рекомендации для самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа может рассматриваться как организационная форма обучения – система педагогических условий, обеспечивающих управление учебной деятельностью по освоению знаний и умений в области учебной деятельности без посторонней помощи. Студенту нужно четко понимать, что самостоятельная работа – не просто обязательное, а необходимое условие для получения знаний по дисциплине и развитию компетенций, необходимых в будущей профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных на лекциях теоретических знаний;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- формирования практических (общеучебных и профессиональных) умений и навыков;
- развития исследовательских умений;
- получения навыков эффективной самостоятельной профессиональной (практической и научно-теоретической) деятельности.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная;
- внеаудиторная.

Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию.

Внеаудиторная самостоятельная работа - планируемая учебная работа студентов,

выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Самостоятельная работа, не предусмотренная программой учебной дисциплины, раскрывающей и конкретизирующей ее содержание, осуществляется студентом инициативно, с целью реализации собственных учебных и научных интересов.

Для более эффективного выполнения самостоятельной работы по дисциплине преподаватель рекомендует источники для работы, характеризует наиболее рациональную методику самостоятельной работы, демонстрирует ранее выполненные студентами работы и т. п.

Виды заданий для внеаудиторной самостоятельной работы, их содержание и характер могут иметь вариативный и дифференцированный характер, учитывать индивидуальные особенности студента.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов online и на занятиях в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы осуществляется в пределах времени, отведенного на обязательные учебные занятия по дисциплине на семинарских занятиях.

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины и информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения информационных справочных систем (при необходимости)

Для лекций и семинаров используется проектор и компьютер с выходом в Интернет.

12. Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться следующих варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

1) для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

2) для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

3) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.