

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 16.05.2026 10:39:45
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.06 Современный менеджмент

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным
планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Стратегическое управление

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора–2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

*Черная Людмила Владимировна, кандидат экономических наук, доцент, доцент
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности*

Заведующий кафедрой:

*Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента
внешнеэкономической деятельности*

Рабочая программа дисциплины Б1.О.06 Современный менеджмент одобрена на заседании
кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Современный менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих общепрофессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции**	Наименование Компетенции**	Код индикатора достижения компетенций**	Наименование индикатора достижения компетенций**	Образовательный результат**
	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.3	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	<p>УК-1.3. 3-1 Знает типологию и причины возникновения проблемных ситуаций в организации, методы их диагностики (например, проблемный анализ, «дерево проблем», SWOT), а также алгоритмы разработки стратегий действий (оперативных и долгосрочных) для устранения проблем</p> <p>УК-1.3. У-1 Умеет прогнозировать критические точки возникновения проблем, разрабатывать превентивные мероприятия (регламенты, резервы, дублирование), внедрять механизмы мониторинга контрольных показателей и оперативно корректировать стратегию действий при отклонениях</p>
	УК-6	Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования	УК-6.1	Определяет стимулы, мотивы и приоритеты собственной профессиональной деятельности и цели карьерного роста	УК-6.1 3-1 Знает основные теории мотивации (содержательные и процессуальные), методы самоанализа для выявления личных стимулов и

	ия на основе самооценки			<p>мотивов, классификацию приоритетов профессиональной деятельности (краткосрочные, долгосрочные, стратегические), а также принципы постановки целей карьерного роста (SMART, этапы карьерного планирования, баланс «работа – жизнь»)</p>
				<p>УК-6.1 У-1 Умеет проводить самооценку профессиональных интересов, ценностей и потребностей, ранжировать личные стимулы (материальные, статусные, содержательные, социальные), формулировать конкретные, измеримые цели карьерного роста на разных временных горизонтах, а также корректировать приоритеты при изменении внешних или внутренних условий профессиональной деятельности</p>
				<p>УК-6.2 З-1 Знает принципы и методы самоорганизации, целеполагания, управления временем и профессионального саморазвития</p>
		УК-6.2	<p>Эффективно применяет методы самоорганизации и саморазвития с учетом приоритетных задач</p>	<p>УК-6.2 У-1 Умеет эффективно планировать и организовывать собственную деятельность, расставлять приоритеты и</p>

				применять инструменты саморазвития для достижения поставленных целей
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления	ОПК-1.1	Диагностирует проблемную ситуацию и формулирует управленческие задачи на основе знаний современной экономической и управленческой теории	<p>ОПК-1.1 З-1 Знает методы диагностики проблемных ситуаций, современные экономические и управленческие теории (агентская теория, теория стейкхолдеров, концепции устойчивого развития, системный подход), а также алгоритмы трансформации выявленной проблемы в формулировку управленческой задачи (постановка целей, определение ограничений и критериев эффективности)</p> <p>ОПК-1.1 У-1 Умеет собирать и анализировать информацию для выявления корневых причин проблемной ситуации, отделять симптомы от причин, применяя соответствующий теоретический аппарат, переводить выявленные противоречия в конкретные управленческие задачи с обоснованием выбора подхода к их решению, а также ранжировать задачи по приоритетности и степени влияния на результат</p>

			<p>ОПК-1.2</p>	<p>Предлагает управленческие решения, используя инновационные подходы и результаты бенчмаркинга</p>	<p>ОПК-1.2 З-1 Знает понятие и этапы бенчмаркинга (сравнение с лучшими практиками), источники инновационных подходов в менеджменте (дизайн-мышление, agile, бережливое производство, теория ограничений), методы генерации управленческих решений (мозговой штурм, TRIZ, метод фокальных объектов), а также критерии отбора наиболее эффективных решений на основе сопоставления с эталонными показателями</p> <p>ОПК-1.2 У-1 Умеет проводить сравнительный анализ собственных процессов и показателей с лидерами отрасли (конкурентный и функциональный бенчмаркинг), адаптировать лучшие практики к условиям своей организации с учётом ресурсных и культурных ограничений, генерировать инновационные альтернативы управленческих решений, используя межотраслевой опыт, а также обосновывать выбор предлагаемого решения результатами бенчмаркинга и потенциальным синергетическим</p>
--	--	--	----------------	---	--

				эффектом
			ОПК-1.3	<p>Применяет аналитический инструментарий для решения профессиональных задач управления, в том числе с применением цифровых технологий</p> <p>ОПК-1.3 З-1 Знает основные аналитические инструменты управления (SWOT, PESTEL, матрица БКГ, сбалансированная система показателей, ABC-анализ), методы статистического и прогнозного анализа, а также современные цифровые платформы и ПО для сбора, обработки и визуализации управленческих данных (ERP, BI-системы, дашборды, инструменты больших данных)</p> <p>ОПК-1.3 У-1 Умеет выбирать и применять соответствующий аналитический инструментарий в зависимости от профессиональной задачи, обрабатывать массивы данных с использованием цифровых технологий (электронные таблицы, корпоративные информационные системы, аналитические модули), интерпретировать полученные результаты и формулировать обоснованные управленческие выводы и рекомендации</p>

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 47 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак. час на лекции и 18 ак. час на практические занятия. 79 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Современный менеджмент реализуется во 2-м семестре 1-го курса после изучения дисциплин:

- Теория организации и организационное поведение;
- Управление изменениями;
- Методы управленческого анализа.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час										Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			Контр	СРкр	СРэк		СР
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					
Л	ВЛ	ЛР	ПЗ											
РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА														
Тема 1.1	Сущность и содержание современного менеджмента	12	2			2							8	Опрос Терминологический диктант
Тема 1.2	Современные тенденции в системе управления	12	2			2							8	Опрос Терминологический диктант
Тема 1.3	Современные технологии управления организацией	13	2			2							9	Опрос Терминологический диктант
РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ														
Тема 2.1	Управление организационными изменениями	13	2			2							9	Опрос Тестирование
Тема 2.2	Управление коммуникациями в организации	13	2			2							9	Опрос Тестирование

Тема 2.3	Управление конфликтами в организации	13	2			2						9	Опрос Тестирование
РАЗДЕЛ 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ													
Тема 3.1	Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции	13	2			2						9	Опрос Контрольное задание
Тема 3.2	Лидерство как стиль управления современной организацией	13	2			2						9	Опрос Контрольное задание
Тема 3.3	Управление персональной карьерой	13	2			2						9	Опрос Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29						2	9		18		экзамен
Итого		144	18			18		2	9		18	79	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента. ОПК-1.1.

В рамках темы рассматриваются новые подходы к пониманию менеджмента (системный, ситуационный, процессный, а также эволюция от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами), современные концепции менеджмента (менеджмент знаний, самообучающиеся организации, Agile, бережливое производство, проектное управление) и современная парадигма управления, основанная на ценностях гибкости, цифровизации, человекоцентричности и устойчивого развития. Тема позволяет понять, почему классические школы менеджмента (административная, бюрократическая, школа научного управления) утратили свою универсальность в условиях турбулентной среды, и каким образом новые подходы и концепции способствуют повышению адаптивности, инновационности и конкурентоспособности современных организаций.

Тема 1.2. Современные тенденции в системе управления. УК-1.3.

В рамках темы рассматриваются влияние теории поколений на трансформацию управления (различия в ценностях, мотивации и коммуникативных предпочтениях поколений X, Y, Z и беби-бумеров), новые управленческие подходы в организации и методы работы с многопоколенческими коллективами, а также трансформация организации как ответ на внешние и внутренние вызовы, требующая пересмотра структуры, культуры и стиля управления. Тема позволяет понять, почему универсальные управленческие методы перестают работать в условиях многопоколенческого состава сотрудников, и каким образом учёт поколенческих особенностей, внедрение гибких практик и целенаправленная трансформация организации способствуют повышению вовлечённости, снижению текучести и долгосрочной устойчивости.

Тема 1.3. Современные технологии управления организацией. УК-1.3.

В рамках темы рассматриваются система управления организацией как совокупность функций, структур, процессов и методов, обеспечивающих достижение целей, характерные черты современных технологий управления (гибкость, цифровизация, ориентация на данные, вовлечённость персонала, непрерывное улучшение), а также классификация моделей и технологий управления (по функциональному признаку - планирование, контроль, мотивация; по степени формализации - алгоритмические и эвристические; по новизне — традиционные и инновационные). Тема позволяет понять, почему эффективное управление невозможно без внедрения современных технологий, соответствующих динамике внешней среды, и каким образом правильный выбор и интеграция различных управленческих технологий (проектного менеджмента, бережливого производства, Agile, CRM и др.) повышают результативность, скорость принятия решений и адаптивность организации.

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2.1. Управление организационными изменениями. ОПК-1.2.

В рамках темы рассматриваются менеджмент организационных изменений как важная часть управления современной организацией (необходимость целенаправленного управления трансформациями в условиях турбулентной среды), основные модели управления изменениями (модель Курта Левина «размораживание – движение – замораживание», модель Джона Коттера из 8 шагов, модель ADKAR, теория EASI), а также процесс управления изменениями, включающий диагностику, планирование, вовлечение стейкхолдеров, реализацию, закрепление изменений и работу с сопротивлением. Тема позволяет понять, почему изменения неизбежны и становятся конкурентным преимуществом, и каким образом системное применение моделей и поэтапного процесса позволяет снизить сопротивление, повысить приверженность персонала и обеспечить устойчивость результатов преобразований.

Тема 2.2. Управление коммуникациями в организации. УК-6.1.

В рамках темы рассматриваются роль коммуникации в управлении (как связующего процесса между функциями менеджмента, влияющего на принятие решений, координацию и организационную культуру), выстраивание и управление внутренними коммуникациями в организации (вертикальные и горизонтальные каналы, формальные и неформальные потоки, механизмы обратной связи), а также управление коммуникациями, включающее планирование, выбор каналов, преодоление барьеров и оценку эффективности. Тема позволяет понять, почему коммуникации являются «кровеносной системой» организации, без которой невозможно согласованное действие подразделений, и каким образом целенаправленное управление коммуникационными процессами повышает вовлечённость сотрудников, снижает конфликтность, ускоряет обмен информацией и способствует достижению стратегических целей.

Тема 2.3. Управление конфликтами в организации. УК-6.1.

В рамках темы рассматриваются содержание и сущность конфликта в организации (причины, функции, виды и стадии развития конфликта), типы конфликтных личностей в организации (демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный и др.), а также способы управления конфликтами в организации (структурные методы, межличностные стили поведения, медиация, переговоры, профилактика конфликтов). Тема позволяет понять, почему конфликты являются неизбежным и закономерным явлением совместной деятельности, и каким образом своевременная диагностика типов конфликтных личностей и владение способами управления конфликтами позволяют переводить деструктивные противоречия в конструктивное русло, повышать сплочённость команды и эффективность организации в целом.

РАЗДЕЛ 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции. УК-6.1.

В рамках темы рассматриваются современный менеджер в контексте новых требований и новых возможностей (цифровая трансформация, удалённое управление, межкультурная коммуникация), ключевые качества менеджера XXI века (адаптивность, эмоциональный интеллект, системное мышление, обучаемость, стрессоустойчивость, этичность), а также разделение труда и специализация современных менеджеров (линейные и функциональные менеджеры, проектные руководители, SCRUM-мастера, product-менеджеры, тимлиды). Тема позволяет понять, почему традиционные управленческие навыки (администрирование, контроль, жесткое планирование) перестают быть достаточными, и каким образом развитие новых качеств и освоение специфических ролей позволяют менеджеру эффективно действовать в условиях неопределённости, управлять распределёнными командами, удерживать таланты и обеспечивать инновационное развитие организации.

Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией. УК-6.2.

В рамках темы рассматриваются традиционные стили лидерства (авторитарный, демократический, либеральный, их сильные и слабые стороны в современном контексте), новые роли лидеров в XXI веке (наставник, фасилитатор, коуч, экосистемный лидер, лидер-слуга), а также трансформационное лидерство как интегративный подход, его вызовы (высокая неопределённость, многопоколенческие команды, цифровая трансформация) и возможности (вдохновение сотрудников, развитие инновационной культуры, формирование адаптивной организации). Тема позволяет понять, почему классические стили управления утрачивают эффективность в современной динамичной среде, и каким образом освоение новых ролей и практик трансформационного лидерства позволяет руководителю выстраивать доверительные отношения, раскрывать потенциал команды и обеспечивать долгосрочную устойчивость организации.

Тема 3.3. Управление персональной карьерой. УК-6.2.

В рамках темы рассматриваются виды карьеры и их особенности (вертикальная, горизонтальная, центростремительная, ступенчатая, внутриорганизационная и межорганизационная), управление служебно-профессиональным продвижением в организации (планирование карьеры, кадровый резерв, ротация, наставничество, индивидуальные планы развития), а также основные модели и стратегии карьеры (модель лестницы, пружины, перепутья, моно- и мультивариантные стратегии, карьерные якоря по Эдгару Шейну). Тема позволяет понять, почему пассивное ожидание карьерного роста уходит в прошлое, и каким образом осознанное управление персональной карьерой с учётом собственных ценностей и возможностей организации повышает мотивацию, удовлетворённость трудом и способствует как личностному развитию, так и эффективности организации в целом.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.06 Современный менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

4.4. Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.5. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только букву выбранного варианта ответа (например, в). 	Ответ считается верным, если правильно указана буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.6. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 Современный менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся: опрос, тестирование, терминологический диктант, контрольное задание.

опрос, тестирование, контрольное задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие существуют подходы к новой парадигме управления?

Вопрос 2. В чем отличия экономики ресурсов и экономики, основанной на знаниях?

Вопрос 3. В чем отличие человеческого потенциала и человеческих ресурсов?

Вопрос 4. В чем суть модели Менеджмент 1.0?

Вопрос 5. В чем суть модели Менеджмент 2.0?

Вопрос 6. В чем суть модели Менеджмент 3.0?

Вопрос 7. Какие основные принципы использует современная парадигма управления?

Вопрос 8. Какие причины сопротивления переменам?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Системный подход	

2	Ситуационный подход	
3	Процессный подход	
4	Менеджмент знаний (Knowledge Management)	
5	Самообучающаяся организация	
6	Agile-менеджмент	
7	Бережливое производство (Lean)	
8	Парадигма управления	
9	Человекоцентричность (в менеджменте)	
10	Управление на основе данных (Data-driven management)	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
0	Обучающийся обнаруживает незнание терминов темы (более 5 ошибок в определениях), допускает ошибки, искажающие смысл понятий; во второй части задания не может выбрать метод или приводит пример, не соответствующий заданию; ответ беспорядочный, неуверенный, терминология не освоена.

Тема 1.2. Современные тенденции в системе управления.

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. В чем сущность теории поколений?
Вопрос 2. Как можно охарактеризовать Величайшее поколение?
Вопрос 3. Какие черты присущи молчаливому поколению?
Вопрос 4. В какую эпоху появились бэби-бумеры?
Вопрос 5. Что собой представляет поколение X?
Вопрос 6. Каким образом происходит мотивация поколения X?
Вопрос 7. Кто такие миллениалы, поколение Питера Пена, поколение Next, поколение Pepsi?
Вопрос 8. Каким образом происходит мотивация поколения Y?
Вопрос 9. Каковы отличительные черты поколения зумеров, центениалов, хоумлендеров, iGeneration, поколения Youtube?
Вопрос 10. Что для поколения Z важно в мотивации?
Вопрос 11. В чем разница в мотивации поколений X, Y, Z?
Вопрос 12. Как можно охарактеризовать поколение Альфа и поколение Бета?
Вопрос 13. Каковы причины готовности к изменениям организационного поведения и концепции управления в соответствии с теорией поколений?
Вопрос 14. Какие существуют базовые управленческие подходы к трансформации?
Вопрос 15. Какие элементы позволят безболезненно внедрять новые управленческие подходы?
Вопрос 16. Что представляет собой трансформация организации по Ларри Грайнеру?
Вопрос 17. Какие стадии трансформации организации выделил Фредерик Лалу?
Вопрос 18. Какое влияние имела цветовая дифференциация развития личности Клера Грейвза на исследования трансформации организации Л. Грайнера и Ф. Лалу?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Теория поколений	
2	Бэби-бумеры	

3	Миллениалы (поколение Y)	
4	Поколение Z (зумеры)	
5	Бирюзовая организация (по Лалу)	
6	Трансформация организации (по Грайнеру)	
7	Спиральная динамика (К. Грейвз)	
8	Agile-менеджмент	
9	Глокализация управления	
10	Цифровая трансформация управления	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
0	Обучающийся обнаруживает незнание терминов темы (более 5 ошибок в определениях), допускает ошибки, искажающие смысл понятий; во второй части задания не может выбрать метод или приводит пример, не соответствующий заданию; ответ беспорядочный, неуверенный, терминология не освоена.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 1.3. Современные технологии управления организацией.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Для чего используется система управления организацией, какие функции в нее входят?

Вопрос 2. На каких принципах базируется система управления организацией?

Вопрос 3. В чем отличие горизонтальных и вертикальных типов управления?

Вопрос 4. Каковы преимущества горизонтальной структуры управления?

Вопрос 5. Какие бывают методы управления по характеру воздействия на объекты?

Вопрос 6. В чем разница двух моделей управления – управление целями и управление изменениями?

Вопрос 7. Какие общие компоненты включают в себя технологии управления организацией?

Вопрос 8. Какие разновидности методов управления бизнесом выделяют с учетом масштабов внедрения и практического применения различных технологий менеджмента?

Вопрос 9. Какие интересы возникают у каждого субъекта (потребители, сотрудники, инвесторы, партнеры) рыночных отношений?

Вопрос 10. Чему способствует использование гибких и эффективных технологий управления?

Вопрос 11. Какие свойства можно выделить в современных управленческих технологиях?

Вопрос 12. Какие основополагающие принципы лежат в основе японской системы управления?

Вопрос 13. На чем основана американская система управления?

Вопрос 14. Какие разновидности существуют в европейской системе управления?

Вопрос 15. Чем отличается арабская система управления от любых других систем?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Терминологический диктант:

Задание 1. Дайте определение каждому термину.

№ п	Термины	Определение
1	Система управления организацией	
2	Вертикальное управление	

3	Горизонтальное управление	
4	Управление по целям (МВО)	
5	Управление изменениями	
6	Кружки качества	
7	Система «Канбан»	
8	Пожизненный найм	
9	Клиентоцентричность	
10	Data-driven management	

Критерии оценивания терминологического диктанта:

Диапазон баллов	Описание критерия
6	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры (в том числе самостоятельно составленные); излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
5	Обучающийся полно раскрывает определения всех терминов, даёт достаточно правильные формулировки основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свой выбор метода во второй части задания, применить знания на практике, привести необходимые примеры; излагает материал последовательно, грамотно, с соблюдением научного стиля речи.
4	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки в определениях терминов (или 1–2 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
3	Обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «хорошо», но допускает 3-4 ошибки в определениях терминов (или 3-4 неточности), которые может исправить при разборе; во второй части задания допускает незначительные недочёты в обосновании выбора метода или формулировке полученной идеи.
2	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (3–5 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных терминов темы, но излагает определения неполно, допускает неточности в формулировках (6-7 ошибок); во второй части задания не может достаточно глубоко обосновать выбор метода, пример идеи приведён, но не в полном объёме или недостаточно аргументирован; излагает материал непоследовательно, допускает ошибки в языковом оформлении.

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2.1. Управление организационными изменениями.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. К чему приводят изменения в организации?

Вопрос 2. Что относится к основным типам организационных изменений?

Вопрос 3. Какие рекомендации по реализации действий на основе опыта управления изменениями можно предложить российским организациям?

Вопрос 4. Какие этапы предлагает использовать Ларри Грейнер в модели управления организационными изменениями?

Вопрос 5. Какие этапы должен пройти сотрудник при применении методики управления изменениями ADKAR?

Вопрос 6. Какие шаги предпринимаются в модели Джона Коттера?

Вопрос 7. Из каких элементов состоит модель 7S консалтинговой компании McKinsey?

Вопрос 8. На каких этапах строится модель Курта Левина?

Вопрос 9. С какими трудностями сталкивается процесс управления изменениями в новых экономических реалиях?

Вопрос 10. Какие этапы включает процесс управления изменениями?

11. Какие шаги помогут пройти все фазы процесса управления изменениями??

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из факторов наиболее существенно влияет на необходимость организационных изменений в современных условиях?

- а) Увеличение штата сотрудников
- б) Глобализация рынков и цифровая трансформация
- в) Снижение стоимости аренды офисных помещений
- г) Увеличение продолжительности рабочего дня

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных характеристик является ключевой для успешного

управления изменениями?

- а) Жесткий контроль всех процессов
- б) Гибкость и адаптивность организационной культуры
- в) Сохранение традиционных методов работы
- г) Уменьшение числа коммуникационных каналов

Тест 3. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой элемент системы управления изменениями обеспечивает минимизацию сопротивления персонала?

- а) Увеличение рабочей нагрузки
- б) Эффективная коммуникация и вовлечение сотрудников
- в) Сокращение числа совещаний
- г) Автоматизация всех процессов

Тест 4. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Одни из предложенных подходов к управлению изменениями предполагает поэтапное внедрение нововведений:

- а) Революционный
- б) Эволюционный
- в) Авторитарный
- г) Спонтанный

Тест 5. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Данный показатель наиболее точно отражает успешность организационных изменений:

- а) Количество проведенных совещаний
- б) Достижение стратегических целей и повышение эффективности
- в) Увеличение числа подразделений
- г) Рост количества отчетных документов

Тест 6. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из моделей управления изменениями включает этапы «размораживание», «изменение», «замораживание»?

- а) Модель ADKAR
- б) Модель Курта Левина
- в) Модель McKinsey 7S
- г) Модель Коттера

Тест 7. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из этапов модели Коттера предполагает создание группы лидеров изменений?

- а) Создание чувства безотлагательности
- б) Формирование руководящей коалиции

- в) Разработка стратегии изменений
- г) Закрепление изменений в корпоративной культуре

Тест 8. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая модель управления изменениями фокусируется на пяти ключевых элементах: осознание, желание, знания, способность, закрепление?

- а) Модель Левина
- б) Модель ADKAR
- в) Модель 7S
- г) Модель Bridges

Тест 9. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных элементов не входит в модель McKinsey 7S?

- а) Стратегия
- б) Структура
- в) Мотивация
- г) Совместные ценности

Тест 10. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая модель управления изменениями акцентирует внимание на психологических аспектах перехода сотрудников?

- а) Модель ADKAR
- б) Модель Bridges Transition
- в) Модель Коттера
- г) Модель Левина

Тест 11. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из этапов процесса управления изменениями предполагает диагностику текущего состояния организации?

- а) Планирование
- б) Анализ
- в) Реализация
- г) Оценка

Тест 12. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент наиболее эффективен для выявления сопротивления изменениям на ранних этапах?

- а) Финансовый аудит
- б) Опросы и интервью с сотрудниками
- в) Анализ рынка
- г) Инвентаризация имущества

Тест 13. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа

ождается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных методов наиболее эффективен для вовлечения сотрудников в процесс изменений?

- а) Односторонняя коммуникация через приказы
- б) Проведение рабочих групп и мозговых штурмов
- в) Уменьшение количества обратной связи
- г) Сокращение числа обучающих программ

Тест 14. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой этап процесса управления изменениями часто игнорируется, что приводит к возврату к старым методам труда?

- а) Планирование
- б) Реализация
- в) Закрепление изменений
- г) Диагностика

Тест 15. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой показатель является наиболее важным для оценки эффективности управления изменениями?

- а) Количество изданных приказов
- б) Уровень адаптации сотрудников к нововведениям
- в) Объем потраченных финансовых ресурсов
- г) Количество проведенных презентаций

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	Около 90%	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.2. Управление коммуникациями в организации.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что собой представляет коммуникация и ее функции?

- Вопрос 2. Какие элементы включает модель коммуникации?
 Вопрос 3. Каким образом можно передавать информацию по каналам связи?
 Вопрос 4. Что собой представляют внутренние коммуникации?
 Вопрос 5. Какие задачи стоят перед внутрикорпоративными коммуникациями?
 Вопрос 6. Как классифицируются внутриорганизационные коммуникации по типу корпоративной иерархии?
 Вопрос 7. Какие виды внутрикорпоративных коммуникаций выделяют по стилю общения и задачам?
 Вопрос 8. Какие бывают виды слухов и как они влияют на коммуникации в организации?
 Вопрос 9. Какие инструменты коммуникаций может использовать организация?
 Вопрос 10. Каким образом происходит выстраивание системы внутрикорпоративных коммуникаций в организации?
 Вопрос 11. По каким критериям происходит оценка эффективности внутренних коммуникаций?
 Вопрос 12. Что такое управление коммуникациями?
 Вопрос 13. Какие этапы проходит управление коммуникациями?
 Вопрос 14. Что относится к задачам управления коммуникациями?
 Вопрос 15. Какие виды межличностных коммуникационных барьеров существуют на организационном уровне?
 Вопрос 16. Что относится к семантическим барьерам?
 Вопрос 17. Какие виды барьеров встречаются на пути организационных коммуникаций?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Один из перечисленных элементов НЕ относится к ключевым функциям коммуникации в управлении:

- а) Координация деятельности подразделений
- б) Контроль личных финансов сотрудников
- в) Передача управленческих решений

г) Мотивация персонала

Тест 2. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой барьер коммуникации наиболее существенно влияет на искажение информации при вертикальном взаимодействии (руководитель-подчинённый)?

- а) Физический (шум, расстояние)
- б) Социально-психологический (разный статус, стереотипы)
- в) Организационный (структура компании)
- г) Временной (разница часовых поясов)

Тест 3. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой принцип эффективной управленческой коммуникации нарушается при использовании исключительно письменных распоряжений без личного контакта?

- а) Принцип обратной связи
- б) Принцип персонификации
- в) Принцип релевантности
- г) Принцип формализации

Тест 4. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Данный вид коммуникации преобладает при разрешении конфликтных ситуаций между отделами:

- а) Вертикальная нисходящая
- б) Горизонтальная
- в) Неформальная
- г) Внешняя

Тест 5. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой показатель НЕ используется для оценки эффективности управленческих коммуникаций?

- а) Скорость прохождения информации
- б) Количество рабочих мест в офисе
- в) Точность выполнения распоряжений
- г) Удовлетворённость персонала

Тест 6. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент внутренних коммуникаций наиболее эффективен для быстрого информирования удалённых сотрудников?

- а) Доска объявлений
- б) Корпоративный мессенджер/чат
- в) Письменные циркуляры
- г) Ежемесячные собрания

Тест 7. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой фактор критически важен для успешного внедрения системы внутренних коммуникаций в международной компании?

- а) Единый график работы всех филиалов
- б) Учёт культурных различий и языковых барьеров
- в) Одинаковая численность отделов

Тест 8. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой подход к внутренним коммуникациям нарушает принцип прозрачности?

- а) Регулярные отчёты о результатах работы
- б) Избирательное информирование отдельных сотрудников
- в) Проведение опросов мнения персонала
- г) Публикация стратегических целей компании

Тест 9. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой элемент системы внутренних коммуникаций НЕ относится к цифровым технологиям?

- а) Виртуальные совещания
- б) Доска почёта в холле организации
- в) HR-портал с базой знаний
- г) Мобильное приложение для сотрудников

Тест 10. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой показатель наиболее точно отражает эффективность внутренних коммуникаций?

- а) Количество отправленных email
- б) Индекс вовлечённости персонала
- в) Число проведённых совещаний
- г) Объём печатных материалов

Тест 11. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой этап процесса управления коммуникациями часто игнорируется, приводя к непониманию со стороны сотрудников?

- а) Планирование коммуникационной кампании
- б) Оценка уровня восприятия информации
- в) Выбор каналов коммуникации
- г) Формулировка ключевых сообщений

Тест 12. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод НЕ относится к технологиям кризисных коммуникаций?

- а) Пресс-конференции
- б) Анонимные опросы сотрудников
- в) Горячая линия для вопросов
- г) Чёткие инструкции для персонала

Тест 13. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой принцип нарушается при одновременном использовании 7 различных каналов для передачи одного сообщения?

- а) Принцип своевременности
- б) Принцип непротиворечивости
- в) Принцип конфиденциальности
- г) Принцип формальности

Тест 14. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент управления коммуникациями наиболее эффективен для многонациональной компании?

- а) Унифицированные шаблоны документов
- б) Многоязычная CRM-система с AI-переводчиком
- в) Еженедельные телефонные совещания
- г) Печатный корпоративный журнал

Тест 15. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой показатель является ключевым при оценке эффективности инвестиций в систему управления коммуникациями?

- а) Количество закупленного оборудования
- б) ROI (возврат на инвестиции) коммуникационных проектов
- в) Число обученных менеджеров
- г) Площадь офисных помещений

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.

0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.
---	-------------------------------	---

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.3. Управление конфликтами в организации

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. В чем отличие конфликта от столкновения интересов в организации?
 Вопрос 2. В чем суть структуры конфликта и ее элементов?
 Вопрос 3. Что служит поводом для конфликта в организации?
 Вопрос 4. Каким образом классифицируются конфликты в организации?
 Вопрос 5. Какие конфликты различают по форме проявления (объему)?
 Вопрос 6. Какие конфликты различают по непосредственным причинам?
 Вопрос 7. По каким направлениям еще классифицируются конфликты?
 Вопрос 8. Как можно охарактеризовать ригидный (жесткий) тип конфликтной личности?
 Вопрос 9. Как можно охарактеризовать неуправляемый тип конфликтной личности?
 Вопрос 10. Как можно охарактеризовать демонстративный тип конфликтной личности?
 Вопрос 11. Как можно охарактеризовать сверхточный тип конфликтной личности?
 Вопрос 12. Как можно охарактеризовать бесконфликтный тип личности?
 Вопрос 13. Что собой представляет тип конфликтной личности Паровой каток?
 Вопрос 14. Что собой представляют типы конфликтной личности Скрытый агрессор, Разгневанный ребенок, Жалобщик?
 Вопрос 15. Что собой представляют типы конфликтной личности Сверхпокладистый, Молчун?
 Вопрос 16. Какие бывают еще конфликтные типы личностей?
 Вопрос 17. Какие преимущества и методы такого способа управления конфликтом, как уход от конфликта?
 Вопрос 18. Что предполагает способ управления конфликтом, как подавление конфликта?
 Вопрос 19. Какой алгоритм по воздействию на конфликтную ситуацию можно использовать в организации?
 Вопрос 20. В зависимости от области применения какие основные группы методов управления конфликтами выделяют?
 Вопрос 21. На каких базовых принципах базируется управление конфликтами?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в

формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является основой возникновения конфликта?

- а) Совпадение интересов сторон
- б) Противоположность целей, ценностей
- в) Полное отсутствие коммуникации
- г) Нейтральное отношение к ситуации

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой элемент конфликта характеризует его динамику?

- а) Статичное противостояние
- б) Постепенное затухание без развития
- в) Эскалация и деэскалация напряженности
- г) Отсутствие изменений во времени

Тест 3. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что относится к конструктивным функциям конфликта?

- а) Разрушение социальных связей
- б) Стимулирование развития организации
- в) Снижение эффективности работы
- г) Уход от решения проблем

Тест 4. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой фактор чаще всего способствует переходу конфликта в деструктивную фазу?

- а) Открытое обсуждение проблемы
- б) Жесткая позиция без компромиссов
- в) Поиск взаимовыгодных решений
- г) Вмешательство третьей нейтральной стороны

Тест 5. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных признаков НЕ является обязательным для конфликта?

- а) Осознание противоречия сторонами
- б) Наличие эмоционального напряжения
- в) Активные действия для достижения цели
- г) Полное согласие между участниками

Тест 6. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип конфликтной личности склонен к жесткому отстаиванию своей позиции без учета мнения других?

- а) Ригидный
- б) Демонстративный

- в) Неуправляемый
- г) Сверхточный

Тест 7. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип конфликтной личности стремится привлечь внимание любыми способами, даже провокациями?

- а) Демонстративный
- б) Педант
- в) Конфликтно-бесконфликтный
- г) Рациональный

Тест 8. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип личности излишне подозрителен и видит скрытые угрозы в действиях окружающих?

- а) Параноидальный
- б) Гипертимный
- в) Циничный
- г) Импульсивный

Тест 9. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип конфликтной личности отличается завышенными требованиями к себе и окружающим?

- а) Сверхточный
- б) Демонстративный
- в) Неуправляемый
- г) Ригидный

Тест 10. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип личности избегает открытых столкновений, но исподволь провоцирует конфликты?

- а) Конфликтно-бесконфликтный
- б) Ригидный
- в) Педант
- г) Рациональный

Тест 11. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод управления конфликтом предполагает поиск решения, удовлетворяющего все стороны?

- а) Компромисс
- б) Уход от конфликта
- в) Принуждение
- г) Подавление

Тест 12. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой стиль управления конфликтом наиболее эффективен при необходимости быстрого решения?

- а) Сотрудничество
- б) Приспособление
- в) Принуждение
- г) Избегание

Тест 13. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод подразумевает временное откладывание конфликта для снижения накала страстей?

- а) Отсрочка
- б) Арбитраж
- в) Медиация
- г) Конфронтация

Правильный ответ: а

Тест 14. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой подход в управлении конфликтом требует участия нейтрального посредника?

- а) Переговоры
- б) Медиация
- в) Администрирование
- г) Игнорирование

Тест 15. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод управления конфликтом основан на взаимных уступках?

- а) Компромисс
- б) Соперничество
- в) Уход от проблемы
- г) Авторитарное решение

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
6	Свыше 90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
5	90% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует достаточно глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 60% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен достаточно, без существенных ошибок.
1	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции

Вопросы для опроса:

- Вопрос 1. Какие тренды окажут мощнейшее влияние на менеджмент организаций в ближайшие 20 лет?
- Вопрос 2. Какие задачи стоят перед современным менеджером?
- Вопрос 3. Какие роли должен выполнять менеджер XXI века?
- Вопрос 4. Какие функции в процессе управления осуществляет современный менеджер?
- Вопрос 5. Какие изменения в бизнес-среде и влиянии на лидеров присущи такому тренду, как Глобализация 2.0?
- Вопрос 6. Какие изменения в бизнес-среде и влиянии на лидеров присущи такому тренду, как климатические изменения?
- Вопрос 7. Какие изменения в бизнес-среде и влиянии на лидеров присущи такому тренду, как изменение демографической ситуации?
- Вопрос 8. Какие изменения в бизнес-среде и влиянии на лидеров присущи такому тренду, как цифровизация в быту, бизнесе?
- Вопрос 9. Какие изменения в бизнес-среде и влиянии на лидеров присущи такому тренду, как технологический прорыв?
- Вопрос 10. Какие изменения в бизнес-среде и влиянии на лидеров присущи такому тренду, как индивидуализм и многообразие ценностей?
- Вопрос 11. Какие ключевые знания и компетенции присущи лидеру будущего?
- Вопрос 12. Какие сверхбыстрые процессы будут происходить в сфере менеджмента XXI века?
- Вопрос 13. Что относится к личностным качествам современных менеджеров?
- Вопрос 14. На какие группы людей делят по типу темперамента?
- Вопрос 15. Что относится к деловым качествам современного менеджера?
- Вопрос 16. Что собой представляет разделение управленческого труда, из каких элементов оно состоит?
- Вопрос 17. На каких уровнях построено вертикальное разделение труда?
- Вопрос 18. На каких уровнях построено горизонтальное разделение труда?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1. Компания «ТехноЛидер» - средний производитель промышленной автоматики - столкнулась с падением прибыли и оттоком молодых специалистов. Генеральный директор (56 лет, представитель поколения X) управляет жёстко: сам принимает все решения, контролирует каждый шаг, использует приказы и штрафы. Совещания длятся часами, но сотрудники молчат. В отделе разработки - три поколения: проектировщики 50+ (беби-бумеры), ведущие инженеры 35–45 лет (X), молодые специалисты 25–30 лет (миллениалы). Последние жалуются на отсутствие обратной связи, скучные задачи и невозможность влиять на процессы. Двое уволились за месяц, указав в анкетах «устаревший стиль управления». На совещании топ-менеджеров директор заявил: «Они просто не хотят работать! Раньше мы...» Финансовый директор предложил нанять внешнего консультанта по управлению, а HR-директор - отправить топ-менеджеров на обучение современным подходам. Директор в раздумьях.

Контрольные вопросы:

1. Какие роли современного менеджера (из перечня: коуч, фасилитатор, коммуникатор, лидер-слуга, агент изменений, аналитик данных) отсутствуют у генерального директора «ТехноЛидера»? Приведите минимум три роли и поясните, в чём их нехватка проявляется в ситуации.

2. Какие личностные и деловые качества менеджера XXI века необходимо развить директору для управления многопоколенческой командой? Назовите не менее четырёх качеств и укажите, как их отсутствие влияет на текущие проблемы (отток молодёжи, молчание на совещаниях).

3. Разработайте конкретный план из трёх шагов для директора, чтобы он начал осваивать новые компетенции и изменил стиль управления. Каждый шаг должен включать действие, срок и ожидаемый результат. Опишите, какую роль (коуч, фасилитатор и др.) директор должен принять на каждом шаге.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: названы минимум три отсутствующие роли современного менеджера (например, коуч, фасилитатор, агент изменений, лидер-слуга, коммуникатор), каждая роль обоснована ссылкой на конкретные проявления из ситуации (отсутствие обратной связи, молчание на совещаниях, увольнения, сопротивление изменениям). В вопросе 2: названы минимум четыре качества менеджера XXI века (эмпатия, адаптивность, активное слушание, эмоциональный интеллект и др.), для каждого качества указано, как его отсутствие влияет на текущие проблемы (отток молодёжи, молчание, падение прибыли). В вопросе 3: предложен конкретный план из трёх шагов, каждый шаг включает действие, роль менеджера (коуч, фасилитатор, агент изменений, лидер-слуга), срок (конкретный или примерный) и ожидаемый результат; план реалистичен и соответствует ситуации. Ответ логичен, терминологически грамотен, изложен последовательно.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 названы три роли, но одна из них недостаточно обоснована ссылкой на ситуацию; в вопросе 2 названы четыре качества, но одно не раскрыто; в вопросе 3 предложены три шага, но в одном из них отсутствует указание срока или нечётко прописана роль. В остальном соответствует уровню 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 названы только две роли или роли перечислены без обоснования; в вопросе 2 названы три качества вместо четырёх, либо качества не

	связаны с ситуацией; в вопросе 3 предложены два шага вместо трёх, либо шаги нереалистичны (например, «уволить директора»).
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 4–5 ошибок. Например, в вопросе 1 названа одна-две роли без обоснования; в вопросе 2 указаны одно-два качества; в вопросе 3 предложен один шаг или ответ отсутствует по одному из вопросов. Либо два вопроса раскрыты удовлетворительно, а третий - полностью неверен.
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенные роли не относятся к менеджменту; качества не связаны с управлением; план действий противоречит управленческим принципам (например, «уволить всех молодых»).
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат дисциплины («Современный менеджмент», «Менеджер XXI века»), ответы поверхностны, содержат бытовые формулировки. Три вопроса раскрыты крайне слабо.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом, не используются термины (роли, качества, компетенции). Либо дан один фрагментарный ответ на один из вопросов.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Какие черты присущи авторитарному стилю лидерства, его преимущества и недостатки?

Вопрос 2. Какие черты присущи коллегиальному стилю лидерства, его преимущества и недостатки?

Вопрос 3. Какие черты присущи либеральному (попустительскому) стилю лидерства, его преимущества и недостатки?

Вопрос 4. Какие черты присущи демократическому стилю лидерства, его преимущества и недостатки?

Вопрос 5. Какие черты присущи лидеру с эталонным стилем, его преимущества и недостатки?

Вопрос 6. Какие черты присущи отеческому стилю лидерства, его преимущества и недостатки?

Вопрос 7. Какие черты присущи директивному стилю лидерства, его преимущества и недостатки?

Вопрос 8. Какие черты присущи транзакционному лидерству, его преимущества и недостатки?

Вопрос 9. Что присуще портрету современного менеджера, способного вдохновить команду и добиться вместе с ней высоких результатов?

Вопрос 10. Какие роли может играть современный руководитель?

Вопрос 11. Что собой представляет трансформационное лидерство?

Вопрос 12. Какие компоненты присущи трансформационному лидерству?

Вопрос 13. Какие общие характеристики включают трансформационные лидеры?

Вопрос 14. Какие преимущества приносит лидерам креативность?

Вопрос 15. Какими стратегиями можно воспользоваться с целью повышения собственной и командной креативности, способствуя целям трансформационного лидерства?

Вопрос 16. Какие техники существуют для сохранения лидерской силы, легкого переключения между стилями управления?

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1. Компания «Инновационные системы» (разработка программного обеспечения) переживает кризис после ухода основателя – харизматичного автократа. Новый генеральный директор, назначенный советом директоров, – опытный менеджер с транзакционным стилем: он внедрил жёсткие KPI, ежедневный контроль, систему штрафов за срыв сроков и премии только при 100% выполнении плана. За полгода продажи упали на 20%, текучесть кадров выросла до 35% (особенно среди молодых разработчиков), а оставшиеся сотрудники (миллениалы и зумеры) жалуются на микроменеджмент, отсутствие вдохновения и невозможность влиять на рабочие процессы. Совет директоров поручил HR-директору подготовить рекомендации по смене стиля лидерства.

Контрольные вопросы:

1. Какие черты транзакционного лидерства нового директора вызвали текущие проблемы (падение продаж, текучесть, демотивацию)? Назовите не менее трёх черт и поясните, как именно каждая из них повлияла на ситуацию.

2. Какой стиль лидерства (из изученных: трансформационное, демократическое, эталонное, отеческое и др.) был бы более эффективен для данной команды (разработчики ПО, молодёжь, высокий запрос на автономию)? Обоснуйте свой выбор не менее чем тремя аргументами со ссылкой на характеристики команды.

3. Предложите план из трёх последовательных шагов для нового директора, чтобы перейти от транзакционного к более подходящему стилю лидерства. Для каждого шага укажите конкретное действие, ожидаемый результат и возможные риски.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса. В вопросе 1: названы минимум три черты транзакционного лидерства (жесткий контроль, наказания, фокус на краткосрочных KPI, отсутствие вдохновения), каждая черта обоснована конкретным влиянием на падение продаж, текучесть или демотивацию. В вопросе 2: выбран адекватный стиль (трансформационное или демократическое), приведены минимум три аргумента с привязкой к характеристикам команды (автономия, видение, индивидуальный подход). В вопросе 3: предложен план из трёх последовательных шагов, каждый шаг содержит конкретное действие, ожидаемый результат и возможный риск. Ответ логичен, терминологически грамотен.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 названы три черты, но одна из них недостаточно проработана; в вопросе 2 приведены два аргумента вместо трёх; в вопросе 3 в одном из шагов отсутствует указание на риск. В остальном соответствует уровню 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 названы только две черты; в вопросе 2 выбран стиль без обоснования или с одним аргументом; в вопросе 3 предложены два шага вместо трёх.
4	Обучающийся выполнил задание частично. Допущены 4–5 ошибок. Например: в вопросе 1 ответ поверхностный (перечислены черты без связи с ситуацией); в вопросе 2 ответ не соответствует характеристикам команды; в вопросе 3 план отсутствует или нереалистичен.
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; в вопросе 1 названы черты, не относящиеся к транзакционному лидерству; предложенные шаги противоречат принципам управления.
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат дисциплины («Лидерство», «транзакционное лидерство», «трансформационное лидерство»), ответы отрывочны.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом.
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 3.3. Управление персональной карьерой.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое карьера и в чем суть карьеры в институциональном, объективном смысле и субъективном смысле?

Вопрос 2. Какие существуют виды карьеры?

Вопрос 3. Какие виды карьеры выделяют по содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений?

Вопрос 4. Какие виды карьеры различают по скорости, последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы?

Вопрос 5. Какие факторы участвуют в формировании карьеры?

Вопрос 6. В чем суть служебно-профессионального продвижения и управления им?

Вопрос 7. Из каких этапов состоит управление служебно-профессиональным продвижением в организации?

Вопрос 8. Какие методики используются при оценке и отборе кандидатов для выдвижения

на вакантную должность руководителя?

Вопрос 9. Каким образом формируется кадровый резерв организации?

Вопрос 10. Из каких этапов состоит продвижение по карьерной лестнице?

Вопрос 11. Что собой представляет модель карьеры трамплин?

Вопрос 12. Что собой представляет модель карьеры змея?

Вопрос 13. Что собой представляет модель карьеры лестница?

Вопрос 14. Что собой представляет модель карьеры перепутье?

Вопрос 15. Какие бывают типовые конфигурации карьеры?

Вопрос 16. Какие существуют основные стратегии карьеры?

Вопрос 17. Какие выделяют типы людей, строящих профессиональную карьеру?

Вопрос 18. Какими навыками должен обладать современный менеджер?

Вопрос 19. На каких принципах строится карьерная стратегия?

Контрольные задания:

Задание 1. Анна, 29 лет, работает ведущим специалистом по маркетингу в крупной розничной сети уже 5 лет. За это время она отлично проявила себя: реализовала несколько успешных проектов, получила признание коллег и руководителя отдела маркетинга. Однако, последние полгода она чувствует профессиональную стагнацию: задачи стали рутинными, повышения не предвидится, а её непосредственный начальник (45 лет) собирается работать ещё 10 лет. Анна хочет расти, но не знает, куда двигаться: остаться в компании и ждать горизонтального перемещения в смежный отдел (например, в управление по работе с клиентами), уйти в другую компанию на позицию руководителя отдела маркетинга или получить дополнительное образование и сменить профессию (например, на управление проектами). Совет директоров поручил HR-службе разработать программу управления карьерой перспективных сотрудников, и Анна попала в кадровый резерв. Её руководитель поддерживает развитие, но говорит: «Решай сама, я не знаю, что тебе предложить».

Контрольные вопросы:

1. Какие виды карьеры (по содержанию изменений и по скорости/последовательности) возможны для Анны в сложившейся ситуации? Назовите не менее трёх видов и кратко поясните, как каждый из них мог бы реализоваться.

2. Какой тип карьерной стратегии (индивидуальная, корпоративная, агрессивная, адаптивная, реализационная, статусная) наиболее подходит для Анны на данном этапе? Почему? Обоснуйте тремя аргументами, опираясь на её личную ситуацию и организационный контекст.

3. Предложите конкретный план действий для Анны на ближайший год, состоящий из трёх этапов, чтобы осознанно управлять своей карьерой. Каждый этап должен включать конкретное действие, ожидаемый результат и возможные риски.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
7	Обучающийся полностью и верно выполнил все три вопроса задания. В вопросе 1: названы минимум три вида карьеры (например, должностная, профессиональная, квалификационная, горизонтальная, скачкообразная, стабилизированная), каждый вид пояснён с привязкой к ситуации Анны (текущая должность, стагнация, желание роста, наличие руководителя надолго). В вопросе 2: выбрана адекватная карьерная стратегия (индивидуальная, реализационная или их сочетание), приведены минимум три аргумента, основанные на ситуации (отсутствие внутриорганизационного трека, запрос на самореализацию, неагрессивный стиль, поддержка руководителя). В вопросе 3: предложен конкретный план из трёх этапов на год, каждый этап содержит действие, ожидаемый результат и возможный риск. План реалистичен, учитывает возможности кадрового резерва и

	внешнего рынка. Ответ логичен, терминологически грамотен.
6	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 1 незначительную неточность. Например, в вопросе 1 названы три вида, но один из них не пояснён привязкой к ситуации; в вопросе 2 приведены два аргумента вместо трёх; в вопросе 3 в одном из этапов указаны действие и результат, но пропущен риск. В остальном соответствует уровню 7 баллов.
5	Обучающийся выполнил все три вопроса, но допустил 2–3 ошибки или неточности. Например: в вопросе 1 названы только два вида карьеры; в вопросе 2 выбрана стратегия без обоснования или с одним аргументом; в вопросе 3 предложены два этапа вместо трёх либо этапы нереалистичны (например, «уйти завтра без подготовки»).
4	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например, ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; предложенные меры противоречат управленческим принципам (например, игнорирование трудностей, принуждение) либо не применимы в описанной ситуации.
3	Обучающийся не справился с заданием. Допущено более 5 ошибок. Например: ответы на вопросы отсутствуют или не соответствуют теме; в вопросе 1 названы виды, не относящиеся к карьере (например, «вертикальный анализ»); предложенные действия противоречат принципам управления карьерой (например, «уволиться без плана»).
2	Обучающийся дал формальные ответы без понимания ситуации, не применил понятийный аппарат дисциплины («виды карьеры», «карьерная стратегия», «кадровый резерв»), ответы отрывочны, содержат бытовые формулировки.
1	Обучающийся продемонстрировал полное непонимание задачи, ответы не связаны с управленческим контекстом (например, советы по личной жизни, не относящиеся к карьере).
0	Обучающийся не приступил к выполнению задания или ответ полностью не соответствует теме.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой по разделу (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает два КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	х	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1.

Раздел 1.

Контрольные задания:

Задание 1. Компания «СтройТех» - средний производитель строительных материалов, работающий на рынке 25 лет. До недавнего времени компания использовала классическую линейно-функциональную структуру управления, жёсткую иерархию, годовые планы и контроль по отклонениям. Руководитель компании (60 лет, беби-бумер) лично утверждал все решения, от закупки сырья до назначения мастера цеха. В последние два года компания столкнулась с рядом проблем:

снизилась скорость реакции на запросы клиентов (заказы обрабатывались до двух недель);

молодые сотрудники (миллениалы и зумеры) массово увольнялись, жалуясь на «душный стиль управления» и отсутствие обратной связи;

конкуренты, использующие цифровые платформы и Agile-подходы, заняли 40% рынка, который раньше принадлежал «СтройТех»;

руководитель не понимал, почему его опыт уже не работает, и требовал ещё большего контроля.

Совет директоров нанял внешнего консультанта по управлению. Консультант предложил оценить текущую систему управления и разработать план цифровой трансформации, включая переход на гибкие методы, управление на основе данных и адаптацию к многопоколенческому коллективу. Руководитель согласился неохотно, но под давлением совета директоров.

Контрольные вопросы:

1. Какие подходы к новому пониманию менеджмента (системный, ситуационный, процессный) и современные концепции (менеджмент знаний, самообучающаяся организация, Agile, бережливое производство) полностью игнорировались в «СтройТех»? Назовите не менее трёх подходов/концепций и поясните, к каким последствиям это привело (падение скорости, отток молодёжи, потеря рынка).

2. Как теория поколений (беби-бумеры, X, Y, Z) объясняет конфликт между руководителем (60 лет) и молодыми сотрудниками? Какие новые управленческие подходы (гибкие, горизонтальные, управление на основе данных) должны быть внедрены, чтобы трансформировать организацию и удержать таланты? Приведите не менее трёх аргументов со ссылкой на поколенческие различия.

3. Какие современные технологии управления организацией (например, управление по целям МВО, система «Канбан», управление на основе данных, горизонтальное управление, системы электронного документооборота) и характерные черты (цифровизация, клиентоцентричность, гибкость) необходимо внедрить в «СтройТех»? Предложите план из трёх конкретных технологических или управленческих нововведений на ближайшие полгода, описав для каждого ожидаемый эффект и возможные риски (учтите сопротивление руководителя-беби-бумера).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

КТ– 2.

Раздел 2.

Контрольные задания:

Задание 1. Крупная логистическая компания «ГлобалТранс» внедряет новую цифровую систему управления складом (WMS) вместо устаревшей. Проект изменений инициирован новым генеральным директором, приглашённым из IT-сферы. Старожилы компании (сотрудники со стажем 15–20 лет, возраст 50+) сопротивляются: они не хотят учиться работать в новой системе, жалуются на «бессмысленные нововведения» и открыто критикуют директора на собраниях. Молодые сотрудники (20–30 лет) поддерживают изменения, но не могут убедить старших коллег. Коммуникация между отделами нарушена: начальник склада (55 лет) перестал отвечать на запросы начальника отдела доставки (30 лет), а отдел закупок не получает актуальные данные об остатках. Конфликты возникают ежедневно: от споров о том, кто виноват в ошибках, до открытых столкновений на планёрках. Директор требует внедрить систему за три месяца, но не объяснил сотрудникам, зачем это нужно и какие выгоды они получают. HR-директор предлагает разработать программу управления изменениями, усилит внутренние коммуникации и обучит руководителей управлению конфликтами.

Контрольные вопросы:

1. Какие модели управления изменениями (модель Курта Левина, модель Коттера, ADKAR, 7S McKinsey) могли бы помочь «ГлобалТрансу» преодолеть сопротивление старожилов? Выберите одну модель и опишите, как её этапы следует применить в данной ситуации (не менее трёх этапов).

2. Какова роль коммуникаций в данной ситуации? Какие инструменты внутренних коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, формальные, неформальные) и какие управленческие действия по налаживанию коммуникаций следует предпринять, чтобы снизить конфликтность и повысить принятие изменений? Назовите не менее трёх конкретных коммуникационных мер.

3. Определите тип(ы) конфликтных личностей, проявившихся среди старожилов (например, ригидный, демонстративный, неуправляемый, сверхточный, паровой коток, жалобщик). Предложите способ управления конфликтом (структурный, межличностный, медиация) и конкретные действия для разрешения ситуации между начальником склада (55 лет) и начальником отдела доставки (30 лет).

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов

0* - в журнал академической группы не выставляется

КТ– 3.

Раздел 3.

Контрольные задания:

Задание 1. Компания «Айти-Интеграция» (системный интегратор, 200 сотрудников) переживает смену поколений. Генеральный директор (63 года, беби-бумер) уходит на пенсию через год. Совет директоров рассматривает двух внутренних кандидатов на его место: Игорь (45 лет, поколение X) – технический директор, работает в компании 18 лет. Сильный профессионал, но управляет авторитарно: сам принимает все решения, требует отчёты по каждому шагу, не любит возражений. Сотрудники его уважают как эксперта, но боятся. Анна (35 лет, миллениал) – коммерческий директор, в компании 5 лет. При ней отдел продаж вырос на 40%. Анна использует демократический стиль, проводит регулярные коучинговые сессии с подчинёнными, активно внедрила гибкий график и удалённую работу. Сотрудники её ценят за справедливость и открытость, но некоторые топ-менеджеры старшего возраста считают её «излишне мягкой».

Компания находится в кризисе рынка: конкуренты сбивают цены, заказчики требуют комплексных решений, а средний возраст ключевых сотрудников – 50 лет. Молодые специалисты (25–30 лет) уходят в более цифровые и гибкие компании. Совет директоров хочет не просто заменить директора, а сменить стиль управления на современный, трансформационный. Игорь считает, что идеальный преемник – он. Анна считает, что её подход соответствует будущему. HR-директору поручено подготовить аналитику: сравнить кандидатов по критериям «менеджер XXI века», «лидерство» и помочь каждому выстроить карьерную стратегию – либо бороться за пост гендиректора, либо развиваться в другом направлении.

Контрольные вопросы:

1. Какие качества менеджера XXI века (из перечня: эмоциональный интеллект, адаптивность, эмпатия, стрессоустойчивость, цифровая грамотность, системное мышление, способность к обучению, клиентоцентричность) в большей степени присущи Игорю, а какие – Анне? Назовите не менее трёх качеств для каждого кандидата, пояснив, как они проявляются в ситуации. Исходя из этого, кто из них лучше соответствует портрету современного менеджера? Почему?

2. Какие стили лидерства (авторитарный, демократический, трансформационное лидерство) демонстрируют Игорь и Анна? Какой из них более эффективен для вывода компании из кризиса (падение рынка, уход молодёжи, необходимость инноваций)? Приведите не менее трёх аргументов, почему выбранный стиль (трансформационное лидерство или его элементы) необходим для будущего гендиректора.

3. Какую карьерную стратегию (индивидуальную, корпоративную, реализационную и др.) и модель карьеры (трамплин, змея, лестница, перепутье) стоит выбрать Игорю, если он не станет гендиректором? А Анне – если она не получит эту должность? Предложите для каждого по одному альтернативному пути развития на ближайшие 3 года, описав конкретные шаги и обосновав выбор.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.

55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1 Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, дать развернутый ответ на поставленные вопросы, при решении задачи подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

РАЗДЕЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и содержание современного менеджмента. ОПК-1.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	В чем отличие управленческой парадигмы Менеджмент 2.0 от Менеджмент 3.0?	
2.	Какие три ключевые принципа лежат в основе современной парадигмы управления?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем, все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только делать деньги. Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Контрольные вопросы.

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять

социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)?
Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом: в масштабах фирмы, региона, страны?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных концепций управления делает акцент на самоорганизующихся командах, итеративной работе и быстрой адаптации к изменениям в противовес жёсткому каскадному планированию? Варианты ответов: а) Бережливое производство (Lean) б) Тотальное управление качеством (TQM) в) Agile-менеджмент г) Административная школа управления		
2.	Какая из нижеперечисленных характеристик НЕ относится к современной парадигме управления организацией? Варианты ответов: а) Клиентоцентричность б) Управление на основе данных (Data-driven) в) Жёсткая вертикальная иерархия с единоначалием г) Гибкость и адаптивность		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является ключевой характеристикой Agile-менеджмента?

- а) Жёсткое соблюдение годового плана
- б) Итеративная работа и самоорганизация команд
- в) Единоначалие и вертикальная иерархия
- г) Максимальная детализация инструкций

Тест 2. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая управленческая модель относится к классической школе менеджмента?

- а) Самообучающаяся организация
- б) Бережливое производство
- в) Научное управление Тейлора
- г) Трансформационное лидерство

Тест 3. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что означает принцип «управление на основе данных» (Data-driven management)?

- а) Принятие решений на основе интуиции руководителя
- б) Принятие решений на основе анализа количественных и качественных данных
- в) Использование только финансовой отчетности
- г) Полная автоматизация всех решений без участия человека

Тест 4. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая концепция управления ориентирована на устранение потерь (перепроизводство, ожидание, лишние перемещения)?

- а) Бережливое производство (Lean)
- б) Управление проектами
- в) Стратегический менеджмент
- г) Административная школа

Тест 5. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к принципам современной парадигмы управления?

- а) Жесткая централизация и единоначалие
- б) Клиентоцентричность и адаптивность
- в) Игнорирование внешней среды
- г) Приоритет годового плана над любыми изменениями

Тест 6. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

В чем суть концепции «самообучающаяся организация» (П. Сенге)?

- а) Организация, где сотрудники не нуждаются в обучении
- б) Организация, способная непрерывно создавать, усваивать и передавать знания, меняя своё поведение
- в) Организация, где все решения принимаются роботами
- г) Организация, отрицающая любые нововведения

Тема 1.2. Современные тенденции в системе управления. УК-1.3.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Как теория поколений влияет на трансформацию системы управления в современной организации?	
2.	Назовите две основные современные тенденции в системе управления организацией.	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Представьте, что вы начальник, а в офисе работают: ваша бабушка, отец, подруга и младший брат. Первая мысль: «Адская смесь»; «Конфликты и недопонимания неизбежны»; «Да они ж не работают!»; «Я не смогу ставить задачи своей бабуле, она меня нафиг пошлет».

Контрольные вопросы.

1. Какие шаги можно предпринять, чтобы не выйти из зоны комфорта?
2. Предложите варианты разрешения конфликтов.
3. Какие условия необходимо создать для каждого сотрудника?
4. Какие слова и инструменты можно использовать для эффективного управления в данном случае?

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какая управленческая стратегия наиболее эффективна для постановки задач бабушке (70+ лет, консервативный беби-бумер), работающей в вашем офисе?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none">а) Давать устные поручения в свободной форме, полагаясь на её жизненный опытб) Предоставлять чёткие письменные инструкции на бумаге, обращаться по имени-отчеству, учитывать её потребность в стабильностив) Ставить задачи через других сотрудников, чтобы избежать конфликта поколенийг) Требовать от неё полного освоения новых цифровых систем в кратчайшие сроки		
2.	<p>В вашей команде возник конфликт между младшим братом (поколение Z) и отцом (поколение X). Брат хочет делать задачи быстро и переключаться, отец требует тщательной проработки деталей и соблюдения старых инструкций. Какой метод разрешения конфликта будет наиболее конструктивным?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ul style="list-style-type: none">а) Объявить выговор обоим и заставить работать строго по инструкции отцаб) Уволить брата, так как он менее опытенв) Организовать встречу-медиацию, где каждый объяснит свою логику, и предложить гибридный формат: быстрый черновик (для брата) и последующая проверка отцомг) Перевести брата в другой отдел, чтобы они не пересекались		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только

один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая теория объясняет необходимость смены управленческих подходов в связи с различиями в ценностях и мотивации сотрудников разных возрастов?

- а) Теория справедливости
- б) Теория поколений
- в) Теория ожиданий
- г) Теория подкрепления

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является характерной чертой управления в бирюзовой организации (по Ф. Лалу)?

- а) Жёсткая вертикальная иерархия
- б) Самоуправление, целостность и эволюционная цель
- в) Приоритет прибыли над развитием сотрудников
- г) Единоличное принятие решений лидером

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой подход предполагает сочетание глобальных стандартов управления с адаптацией к локальным особенностям (культурным, поколенческим)?

- а) Бюрократический
- б) Глокализация
- в) Формальный
- г) Авторитарный

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных тенденций относится к цифровой трансформации управления?

- а) Увеличение числа бюрократических процедур
- б) Внедрение искусственного интеллекта для анализа данных и автоматизации рутины
- в) Рост иерархических уровней
- г) Отказ от электронного документооборота

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является ключевым запросом сотрудников-миллениалов к системе управления?

- а) Жёсткий контроль и ежедневные отчёты
- б) Постоянная обратная связь, гибкий график и работа со смыслом
- в) Полная изоляция от принятия решений
- г) Исключительно материальная мотивация без нематериальных бонусов

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой принцип современного управления означает, что все процессы и решения организации ориентированы на удовлетворение потребностей конечного потребителя как

высшую ценность?

- а) Принцип иерархичности
- б) Принцип единоначалия
- в) Принцип клиентоцентричности
- г) Принцип централизации

Тема 1.3. Современные технологии управления организацией. УК-1.3.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие три основные группы технологий управления выделяют по масштабу внедрения в организации?	
2.	Чем управление по целям (MBO) отличается от управления на основе данных (Data-driven management)?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Компания «СтройРесурс» (оптовая торговля стройматериалами) работает 15 лет. Управление построено на бумажных отчётах, устных распоряжениях и ежемесячных планёрках. Годовой план утверждается один раз и редко корректируется. В последнее время упала скорость обработки заказов (до 5 дней), выросли складские остатки, а менеджеры теряют клиентов. Руководитель отдела продаж (45 лет) требует внедрить CRM-систему, но генеральный директор (60 лет) сомневается: «Мы и так работаем, зачем лишние затраты?». Финансовый директор предлагает внедрить управление на основе данных (дашборды KPI), а начальник склада – систему «Канбан» для учёта товара. Молодые сотрудники (25–30 лет) устали от рутины и предлагают перейти на Agile в обработке заказов. Конфликт между сторонниками разных технологий нарастает.

Контрольные вопросы:

1. Какие три современные технологии управления (управление по целям MBO, CRM, дашборды, Канбан, Agile, управление на основе данных, бережливое производство) наиболее приоритетны для «СтройРесурса» исходя из проблем (падение скорости, рост остатков, потеря клиентов)? Обоснуйте выбор каждой технологии, указав, какую именно проблему она решает.

2. Предложите план внедрения одной из выбранных технологий (например, CRM или Канбан) на первом этапе (3 месяца). План должен включать: выбор пилотного участка, подготовку сотрудников, преодоление сопротивления руководителя-скептика (директора).

3. Каким образом управление на основе данных (Data-driven management) может изменить систему принятия решений в компании? Назовите не менее трёх конкретных изменений в работе руководителей и менеджеров. Как убедить генерального директора в необходимости внедрения дашбордов?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая технология управления основана на визуализации потока задач, ограничении незавершённого производства и выявлении узких мест?		

	<p>Варианты ответов:</p> <p>а) Управление по целям (MBO)</p> <p>б) Система «Канбан»</p> <p>в) ERP-система</p> <p>г) Бережливое производство (Lean)</p>		
2.	<p>Что из перечисленного является ключевым отличием управления на основе данных (Data-driven management) от традиционного управления по отчётам?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Использование только финансовых показателей</p> <p>б) Принятие решений на основе интуиции руководителя</p> <p>в) Непрерывный сбор и анализ операционных данных для принятия решений в реальном времени</p> <p>г) Полная автоматизация всех управленческих решений без участия человека</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая технология управления предполагает постановку измеримых целей на определённый период и последующую оценку их достижения совместно руководителем и подчинённым?

- а) KPI-система
- б) Управление по целям (MBO)
- в) Бережливое производство
- г) Канбан

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является основным ограничением при использовании системы «Канбан»?

- а) Отсутствие визуализации задач
- б) Неограниченное количество задач в работе
- в) Ограничение незавершённого производства (WIP-лимит)
- г) Ежедневные длительные совещания

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент управления предназначен для сбора, хранения и анализа данных о взаимодействии с клиентами?

- а) ERP-система
- б) CRM-система
- в) Система электронного документооборота
- г) Дашборд

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только

один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к бережливому производству (Lean)?

- а) Максимальное увеличение запасов
- б) Устранение всех видов потерь (перепроизводство, ожидание, лишние перемещения)
- в) Единоличное принятие решений
- г) Жёсткое годовое планирование

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Для чего используются дашборды KPI в управлении организацией?

- а) Для замены всех сотрудников роботами
- б) Для визуализации ключевых показателей в реальном времени и быстрого принятия решений
- в) Для создания бумажных отчётов раз в квартал
- г) Для шифрования коммерческой тайны

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая технология управления наиболее эффективна для распределённых команд, работающих над проектами в условиях высокой неопределённости и частых изменений требований?

- а) Каскадное управление (Waterfall)
- б) ERP-система
- в) Agile (Scrum, Kanban)
- г) Бюрократическая модель

РАЗДЕЛ 2. СОВРЕМЕННЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Тема 2.1. Управление организационными изменениями ОПК-1.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	В чем суть модели управления изменениями Курта Левина («размораживание – движение – замораживание»)?	
2.	Назовите три основные причины сопротивления сотрудников организационным изменениям	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Крупная производственная компания «СтальПром» (металлообработка) с 50-летней историей решила перейти на новую систему планирования производства ERP. Причина: устаревание оборудования и рост брака. Генеральный директор инициировал проект, но сделал это в приказном порядке: «Внедрить за 4 месяца, всем освоить, кто не справится – уволим». Через месяц после старта: 80% сотрудников (мастера, технологи, кладовщики) саботируют – не

вносят данные в систему, продолжают работать по старым журналам, открыто жалуются на «дурацкую программу». Молодые инженеры поддержали, но не могут переубедить старших. IT-директор докладывает, что система не заполняется, а значит, запуск под угрозой. Директор в ярости, собирает экстренное совещание.

Контрольные вопросы:

1. Какую ошибку на этапе «размораживания» (по модели Курта Левина) допустил генеральный директор? Какие действия следовало предпринять вместо приказа «освоить под угрозой увольнения»?

2. Какие три основные причины сопротивления изменениям (страх неопределённости, угроза статуса, нарушение рутин) проявились среди сотрудников «СтальПрома»? Приведите пример из текста для каждой причины.

3. Предложите конкретный план действий на 2 месяца для «заморозки» (по Левину) – как закрепить новую ERP-систему, чтобы она стала нормой. Включите не менее трёх шагов и укажите, как снять оставшееся сопротивление.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Что из перечисленного является наиболее эффективным методом преодоления сопротивления изменениям на этапе «размораживания»?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Угроза увольнения и штрафы за невыполнение</p> <p>б) Игнорирование опасений сотрудников</p> <p>в) Разъяснение целей, выгод и вовлечение сотрудников в планирование изменений</p> <p>г) Быстрое внедрение без предварительной подготовки</p>		
2.	<p>В какой последовательности выполняются этапы модели управления изменениями Курта Левина?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Движение → размораживание → замораживание</p> <p>б) Замораживание → размораживание → движение</p> <p>в) Размораживание → движение → замораживание</p> <p>г) Замораживание → движение → размораживание</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой этап модели Курта Левина предполагает закрепление нового состояния в культуре и регламентах, чтобы предотвратить возврат к старым методам?

- а) Размораживание
- б) Движение
- в) Замораживание
- г) Демобилизация

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является внешней причиной организационных изменений?

- а) Падение производительности труда
- б) Конфликт между подразделениями
- в) Изменение потребительских предпочтений
- г) Устаревшее оборудование

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называется скрытая форма сопротивления изменениям, при которой сотрудники формально выполняют требования, но на деле затягивают сроки и используют старые методы?

- а) Открытый саботаж
- б) Конструктивная критика
- в) Скрытое сопротивление
- г) Быстрая адаптация

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая модель управления изменениями состоит из восьми шагов, начиная с создания ощущения срочности и заканчивая закреплением изменений в культуре?

- а) Модель Курта Левина
- б) Модель Джона Коттера
- в) Модель ADKAR
- г) Модель 7S McKinsey

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что означает буква «D» в аббревиатуре модели ADKAR?

- а) Diagnosis (диагностика)
- б) Desire (желание участвовать в изменениях)
- в) Decision (решение)
- г) Delegation (делегирование)

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой метод преодоления сопротивления изменениям предполагает предоставление

сотрудникам льгот или гарантий в обмен на отказ от противодействия?

- а) Обучение
- б) Вовлечение
- в) Переговоры и компромисс
- г) Принуждение

Тема 2.2. Управление коммуникациями в организации. УК-6.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие основные виды коммуникаций выделяют в организации по направлению потока информации?	
2.	Назовите три основных барьера организационных коммуникаций.	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

В компании «ТехноКом» (разработка и производство микроэлектроники) работает 300 сотрудников. Генеральный директор заметил, что в последние полгода упала скорость выполнения проектов, участились ошибки в технической документации, а отделы (конструкторский, технологический, закупок) жалуются друг на друга: «Нам не передали данные», «Они не отвечают на запросы». Конструкторы отправляют чертежи технологам по электронной почте, те распечатывают их, вручную правят и сканируют обратно. Закупки узнают о необходимости нового компонента только через неделю после того, как он уже нужен. Планёрки проводятся раз в месяц, протоколы не ведутся, решения часто забываются. HR-директор предложила провести аудит внутренних коммуникаций и внедрить регламенты.

Контрольные вопросы:

1. Какие три вида коммуникаций (по направлению потока) нарушены в «ТехноКоме»? Приведите пример каждого нарушения из текста.
2. Какие коммуникационные барьеры (иерархические, семантические, психологические, технологические, информационные) проявились в компании? Назовите не менее трёх барьеров и поясните, как они влияют на скорость и качество работы.
3. Предложите конкретный план из трёх шагов по улучшению внутренних коммуникаций (на 2 месяца). Для каждого шага укажите: что внедрить, какую проблему это решает и как преодолеть возможное сопротивление сотрудников.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой вид коммуникаций в организации предполагает передачу информации от подчинённых к руководителю (например, отчёты, жалобы, предложения)? Варианты ответов: а) Горизонтальные коммуникации б) Вертикальные нисходящие		

	в) Вертикальные восходящие г) Диагональные коммуникации		
2.	<p>Что из перечисленного является примером иерархического барьера организационных коммуникаций?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Разное понимание термина «срочно» у начальника и подчинённого</p> <p>б) Фильтрация информации промежуточными уровнями управления, когда до руководителя доходят лишь «удобные» данные</p> <p>в) Отсутствие интернета в удалённом офисе</p> <p>г) Недоверие к новому сотруднику из-за его возраста</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой вид коммуникаций осуществляется между сотрудниками одного уровня, но из разных отделов?

- а) Вертикальные восходящие
- б) Вертикальные нисходящие
- в) Горизонтальные
- г) Диагональные

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к семантическим барьерам коммуникации?

- а) Отсутствие доступа к корпоративной сети
- б) Разное понимание значения слова «дедлайн» у менеджера и подчинённого
- в) Страх высказать мнение из-за агрессивного начальника
- г) Длительное согласование документов в нескольких отделах

Тест 3.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой инструмент внутренних коммуникаций наиболее эффективен для оперативного решения текущих рабочих вопросов в распределённой команде?

- а) Ежемесячное собрание всех сотрудников
- б) Общий чат в мессенджере (Slack, Telegram) с тематическими каналами
- в) Бумажная доска объявлений
- г) Письменные приказы с курьером

Тест 4.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что означает понятие «фильтрация информации» в контексте организационных

коммуникаций?

- а) Проверка информации на достоверность техническими средствами
- б) Искажение или утаивание информации при передаче по иерархическим уровням
- в) Шифрование данных для защиты от утечек
- г) Автоматическая сортировка писем по папкам

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая функция коммуникации заключается в передаче распоряжений, приказов и разъяснении целей сотрудникам?

- а) Информационная
- б) Координационная
- в) Контрольная
- г) Экспрессивная

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип коммуникационного барьера связан с разным социальным статусом, возрастом или культурой участников общения?

- а) Технологический
- б) Семантический
- в) Психологический (включая барьер восприятия)
- г) Иерархический

Тема 2.3. Управление конфликтами в организации. УК-6.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие основные стили поведения в конфликте выделяет модель К. Томаса?	
2.	Назовите три структурных метода управления конфликтами в организации.	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

На машиностроительном заводе «Прогресс» между начальником сборочного цеха (Иван Петрович, 58 лет, работает 30 лет) и менеджером отдела технического контроля (Ольга, 34 года, работает 2 года) возник конфликт. Ольга забраковала партию из 50 деталей, указав на несоответствие допускам. Иван Петрович заявил, что «эти допуски нереальны, мы так работали всегда, а она просто выпендривается». Он пришёл в кабинет к Ольге и в присутствии её подчинённых обвинил её в некомпетентности и накрутке брака ради плана. Ольга написала жалобу генеральному директору. Директор вызвал обоих на разговор. Иван Петрович отказался извиняться, заявив: «Я старше, я знаю производство, пусть учится сначала». Ольга настаивает на соблюдении технологии. Конфликт уже перешёл в личную плоскость: цех стал игнорировать запросы ОТК, а Ольга в ответ ужесточила приёмку всех деталей цеха, что привело к простоям.

Контрольные вопросы:

1. К какому типу конфликта (по объёму, по сторонам, по направленности) относится

данная ситуация? Назовите основные причины конфликта (организационные, коммуникативные, личностные).

2. Какие типы конфликтных личностей (ригидный, демонстративный, неуправляемый, сверхточный, бесконфликтный) можно предположить у Ивана Петровича и у Ольги? Обоснуйте свой ответ, опираясь на их поведение.

3. Предложите алгоритм действий для генерального директора по разрешению конфликта (не менее 4 шагов). Какие способы управления конфликтом (структурные, межличностные, медиация) должны быть использованы?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой стиль поведения в конфликте (по модели К. Томаса) характеризуется стремлением уйти от конфликтной ситуации, не решая её, и предпочтителен, когда предмет спора незначителен или эмоции сторон слишком высоки? Варианты ответов: а) Конкуренция б) Сотрудничество в) Избегание г) Приспособление		
2.	К какому типу конфликтной личности относится сотрудник, который медленно перестраивается, подозрителен, долго помнит обиды, трудно меняет мнение и часто затягивает конфликт? Варианты ответов: а) Демонстративный б) Неуправляемый в) Ригидный г) Сверхточный		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой стиль поведения в конфликте предполагает поиск решения, полностью удовлетворяющего интересы обеих сторон?

- а) Конкуренция
- б) Компромисс
- в) Сотрудничество
- г) Приспособление

Тест 2.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только

один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип конфликтной личности характеризуется импульсивностью, агрессивностью и непредсказуемостью поведения?

- а) Демонстративный
- б) Неуправляемый
- в) Ригидный
- г) Сверхточный

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

К структурным методам управления конфликтами относится:

- а) Уклонение от конфликта
- б) Использование системы поощрений для снижения межгрупповой конкуренции
- в) Медиация
- г) Активное слушание

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Как называется способ управления конфликтом, при котором стороны отказываются от части своих требований ради достижения общего соглашения?

- а) Компромисс
- б) Конкуренция
- в) Сотрудничество
- г) Избегание

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая стадия конфликта характеризуется открытым противостоянием сторон, обменом конфликтными действиями?

- а) Латентная (предконфликтная)
- б) Инцидент
- в) Кульминация
- г) Эскалация

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является наиболее эффективным способом профилактики конфликтов в организации?

- а) Увольнение конфликтных сотрудников
- б) Чёткое распределение зон ответственности и прозрачные KPI
- в) Запрет на любые дискуссии
- г) Периодическое игнорирование жалоб

РАЗДЕЛ 3. ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3.1. Менеджер XXI века: роли, качества, компетенции. УК-6.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие три ключевые роли должен выполнять менеджер XXI века в отличие от традиционного «контролёра»?	
2.	Какие три качества современного менеджера являются критически важными в условиях цифровой трансформации и многопоколенческих команд?	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Компания «БыстроСтрой» (сеть строительных гипермаркетов) наняла нового операционного директора – Алексея (40 лет), который ранее работал в логистической компании с жёсткой вертикалью. Через три месяца после его прихода сотрудники начали массово жаловаться: директор требует ежедневные отчёты по каждому шагу, сам назначает сроки без обсуждения, на совещаниях перебивает, а идеи менеджеров отвергает фразой «я лучше знаю». Молодые специалисты (25–30 лет) уволились уже трое, указав в анкетах «нет свободы и развития». Старожилы (50+) тоже недовольны, но молчат. HR-директор провела опрос: 70% сотрудников считают стиль Алексея «авторитарным и демотивирующим». Генеральный директор попросил Алексея изменить стиль, но он ответил: «Я менеджер, моя задача – контроль. А вдохновение – это для лекций».

Контрольные вопросы:

1. Каких трёх ролей современного менеджера (коуч, фасилитатор, агент изменений, лидер-слуга, коммуникатор) не хватает Алексею? Поясните, как их отсутствие привело к текучести молодых специалистов и недовольству коллектива.

2. Какие два качества менеджера XXI века (эмоциональный интеллект, адаптивность, эмпатия, системное мышление, цифровая грамотность) необходимо развить Алексею в первую очередь? Почему именно они важны для его ситуации?

3. Предложите конкретный план действий (3 шага) для Алексея на ближайший месяц, чтобы он начал трансформировать свой стиль управления. Для каждого шага укажите, какую роль он должен примерить и какой ожидаемый результат.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая из перечисленных ролей современного менеджера предполагает помощь сотрудникам в раскрытии их потенциала, постановку развивающих вопросов вместо готовых решений и поддержку в достижении целей?		

	Варианты ответов: а) Фасилитатор б) Коуч в) Контролёр г) Агент изменений		
2.	Какое качество менеджера XXI века является наиболее важным для управления многопоколенческой командой, где представлены беби-бумеры, поколения X, Y и Z с разными ценностями и ожиданиями? Варианты ответов: а) Цифровая грамотность б) Эмоциональный интеллект в) Стрессоустойчивость г) Системное мышление		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая роль менеджера предполагает организацию групповой дискуссии, помогая команде самостоятельно прийти к решению, не навязывая своё мнение?

- а) Коуч
- б) Фасилитатор
- в) Агент изменений
- г) Лидер-слуга

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какое качество позволяет менеджеру быстро переключаться между разными стилями управления в зависимости от ситуации и состава команды?

- а) Эмоциональный интеллект
- б) Стрессоустойчивость
- в) Адаптивность
- г) Системное мышление

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к компетенциям менеджера XXI века в области работы с данными?

- а) Умение писать код на Python
- б) Управление на основе данных (Data-driven) и использование аналитических инструментов
- в) Администрирование серверов
- г) Разработка мобильных приложений

Тест 4.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Запишите только букву выбранного варианта ответа.

Какой стиль управления наиболее эффективен для удержания молодых специалистов (миллениалов и поколения Z)?

- а) Авторитарный с тотальным контролем
- б) Демократический с регулярной обратной связью и гибкими условиями
- в) Либеральный (попустительский) без контроля
- г) Бюрократический, строго по инструкциям

Тест 5.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Запишите только букву выбранного варианта ответа.

Какую роль менеджер выполняет, когда он инициирует и проводит организационные изменения, преодолевая сопротивление сотрудников?

- а) Коуч
- б) Администратор
- в) Контролёр
- г) Агент изменений

Тест 6.

Внимательно прочитайте текст задания и поймите, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Запишите только букву выбранного варианта ответа.

Какое качество современного менеджера предполагает умение понимать свои и чужие эмоции, проявлять эмпатию и выстраивать доверительные отношения?

- а) Эмоциональный интеллект
- б) Цифровая грамотность
- в) Авторитарность
- г) Ригидность

Тема 3.2. Лидерство как стиль управления современной организацией. УК-6.12.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Чем трансформационное лидерство отличается от транзакционного?	
2.	Какие три новые роли лидера появились в XXI веке?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Компания «ИнноваСофт» (разработка корпоративного ПО) переживает кризис после ухода основателя – харизматичного лидера. Новый CEO, назначенный советом директоров, – Дмитрий (50 лет), пришёл из банковской сферы. Он ввёл жёсткие KPI, обязательные еженедельные отчёты, систему штрафов за ошибки. Через полгода продажи упали на 25%, ключевые разработчики (25–35 лет) начали увольняться, жалуясь на «душный контроль и отсутствие вдохновения». Оставшиеся сотрудники работают «от звонка до звонка», не проявляют инициативы. HR-директор провела опрос: 85% сотрудников сказали, что Дмитрий –

«эффективный администратор, но не лидер». Дмитрий удивлён: «Я же добиваюсь выполнения планов, дисциплина стала железной».

Контрольные вопросы:

1. Какой стиль лидерства демонстрирует Дмитрий (транзакционный или трансформационный)? Назовите не менее трёх его признаков, проявленных в ситуации, и объясните, почему этот стиль неэффективен для IT-команды.

2. Какие три роли современного лидера (коуч, вдохновитель, фасилитатор, лидер-слуга, агент изменений) отсутствуют у Дмитрия? Как их отсутствие повлияло на падение продаж и текучесть разработчиков?

3. Предложите план из трёх шагов для Дмитрия, чтобы он начал развивать трансформационное лидерство. Для каждого шага укажите конкретное действие и ожидаемый результат.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	<p>Какой стиль лидерства основан на обмене «работа – вознаграждение», контроле за выполнением задач и наказаниях за отклонения?</p> <p>Варианты ответов: а) Трансформационное лидерство б) Транзакционное лидерство в) Аутентичное лидерство г) Служащее лидерство</p>		
2.	<p>Какая роль лидера предполагает создание условий для успеха команды, приоритет интересов подчинённых над личными амбициями и обеспечение ресурсами?</p> <p>Варианты ответов: а) Коуч б) Фасилитатор в) Лидер-слуга г) Агент изменений</p>		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой стиль лидерства наиболее эффективен для мотивации творческих сотрудников (разработчиков, дизайнеров) в условиях высокой неопределённости?

- а) Авторитарный
- б) Транзакционный
- в) Трансформационный

г) Бюрократический

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного является ключевой характеристикой транзакционного лидерства?

- а) Вдохновение и харизма
- б) Жёсткий контроль и система наказаний
- в) Только горизонтальные связи
- г) Отсутствие формальной власти

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какую роль выполняет лидер, когда он организует групповую дискуссию, не навязывая своё мнение, а помогая команде прийти к решению?

- а) Коуч
- б) Фасилитатор
- в) Лидер-слуга
- г) Агент изменений

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая из перечисленных характеристик НЕ присуща трансформационному лидерству?

- а) Индивидуальный подход к сотрудникам
- б) Интеллектуальная стимуляция (поощрение новых идей)
- в) Тотальный контроль и штрафы
- г) Вдохновляющее видение будущего

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой принцип лежит в основе лидерства-служения (servant leadership)?

- а) Лидер в первую очередь заботится о росте и благополучии сотрудников
- б) Лидер единолично принимает все решения
- в) Лидер использует только материальные стимулы
- г) Лидер избегает обратной связи

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

В какой ситуации авторитарный (директивный) стиль лидерства может быть эффективнее демократического?

- а) В творческой команде с высококвалифицированными специалистами
- б) При необходимости быстрого принятия решений в кризисной ситуации
- в) В молодой команде с высоким уровнем доверия
- г) При разработке инновационного продукта без ограничений по времени

Тема 3.3. Управление персональной карьерой УК-6.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.	Вопрос	Ответ
1.	Какие три основные модели карьеры выделяют по характеру движения (трамплин, лестница, змея)?	
2.	Назовите три ключевых принципа управления персональной карьерой	

1.2. Контрольные задания с ключами правильных ответов.

Задание 1.

Мария, 32 года, работает в крупной консалтинговой компании «ЭкспертСовет» уже 7 лет. Начав с позиции ассистента, она выросла до старшего консультанта. Последние два года она возглавляет небольшие проекты, но её непосредственный руководитель – руководитель практики (45 лет) – не уходит на повышение, а других вакансий в компании нет. Мария чувствует, что застряла: зарплата выросла незначительно, задачи стали рутинными, интерес к работе угас. Она рассматривает три варианта: 1) остаться и ждать горизонтального перехода в смежную практику (аналитика данных); 2) уйти в другую компанию на позицию руководителя отдела (но там потребуют опыт управления людьми, которого у неё мало); 3) получить бизнес-образование (МВА за границей) и сменить сферу на инвестиционный банкинг. Совет директоров компании запустил программу «Карьерный навигатор», и Мария подала заявку на участие.

Контрольные вопросы:

1. Какой вид карьеры (вертикальная, горизонтальная, центростремительная, ступенчатая) возможен для Марии в текущей компании? Какой из них наиболее реален и почему, учитывая, что её руководитель не уходит?

2. Опишите три карьерные стратегии (индивидуальная, корпоративная, реализационная, агрессивная, адаптивная), которые Мария могла бы применить в своей ситуации. Для каждой стратегии укажите одно конкретное действие.

3. Мария выбрала вариант получить МВА и сменить сферу (модель «перепутье»). Составьте для неё план из трёх этапов на 2 года, включая подготовку, обучение и вход в новую профессию. Какие риски должны быть учтены?

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какая модель карьеры предполагает последовательное горизонтальное перемещение между разными отделами (функциями) с последующим вертикальным ростом, что позволяет сотруднику получить широкий кругозор перед занятием высшей должности? Варианты ответов: а) Трамплин б) Лестница в) Змея г) Перепутье		

2.	<p>Какой тип карьерной стратегии предполагает, что сотрудник самостоятельно планирует своё развитие, ищет возможности на рынке и не полагается на внутриорганизационные лифты, а его продвижение слабо связано с конкретной компанией?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>а) Корпоративная стратегия б) Индивидуальная стратегия в) Реализационная стратегия г) Адаптивная стратегия</p>		
----	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая модель карьеры предполагает быстрый подъём на высокую должность, затем длительное пребывание на ней с последующим спадом при выходе на пенсию?

- а) Лестница
- б) Трамплин
- в) Змея
- г) Перепутье

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного относится к горизонтальному типу карьеры?

- а) Повышение в должности с расширением полномочий
- б) Переход в другой отдел на аналогичную позицию
- в) Вхождение в состав совета директоров
- г) Увольнение и открытие своего бизнеса

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой тип карьерной стратегии предполагает активное продвижение внутри одной организации через кадровый резерв и наставничество?

- а) Индивидуальная
- б) Агрессивная
- в) Корпоративная
- г) Реализационная

Тест 4.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое карьерный якорь (по Э. Шейну)?

- а) Должность, на которой сотрудник останавливается до пенсии
- б) Устойчивая мотивационная направленность, связанная с ценностями и самооценкой человека

- в) Обязательное требование к руководителю
- г) Период временной нетрудоспособности

Тест 5.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой этап управления служебно-профессиональным продвижением предполагает оценку потенциала сотрудника и включение его в кадровый резерв?

- а) Анализ потребностей
- б) Реализация (ротация, обучение)
- в) Отбор кандидатов для выдвижения
- г) Контроль и корректировка

Тест 6.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая модель карьеры чаще всего подходит для руководителей, которые хотят получить опыт в разных функциях перед занятием высшей позиции?

- а) Лестница
- б) Трамплин
- в) Змея
- г) Перепутье

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS при зачете с оценкой

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно	60-74

свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Перед каждым лекционным занятием рекомендуется: просмотреть тему предстоящей лекции по рабочей программе дисциплины; вспомнить основные понятия и термины, изученные на предыдущих лекциях и имеющие отношение к новой теме; ознакомиться с краткими определениями ключевых терминов (представленными в глоссарии или методических указаниях); сформулировать вопросы, возникшие при предварительном ознакомлении с темой, для уточнения на лекции. В ходе лекционного занятия необходимо вести конспект, фиксируя основные понятия, определения, схемы и примеры, приводимые преподавателем. Не следует стремиться к дословной записи лекции – важно выделять главное, записывать тезисно, своими словами. При возникновении вопросов рекомендуется фиксировать их в конспекте для последующего обсуждения на семинарском занятии или консультации. После лекции целесообразно в течение 1–2 дней просмотреть конспект, восстановить пропущенные фрагменты, выделить основные тезисы. При необходимости следует обратиться к рекомендуемой литературе для углубления понимания материала. Такой подход обеспечивает прочное усвоение знаний и формирует основу для успешного выполнения практических заданий. Систематическая подготовка к лекциям, дисциплинированность и самоконтроль являются залогом успешного освоения дисциплины и развития творческого потенциала обучающегося.

Самостоятельная работа на лекции.

Самостоятельная работа на лекции является важнейшим элементом освоения дисциплины, позволяющим превратить пассивное восприятие информации в активный творческий процесс. Главная задача обучающегося на лекции – не механическое фиксирование слов преподавателя, а

осмысленное восприятие, анализ и структурирование учебного материала. Для эффективной самостоятельной работы на лекции необходимо соблюдать следующие правила:

1. Предварительная подготовка к лекции. Как уже отмечалось, перед лекцией следует ознакомиться с её темой и ключевыми понятиями. Это создаёт основу для активного восприятия и позволяет выделять главное в ходе изложения материала.

2. Ведение рабочего конспекта. Конспект лекции должен быть не стенограммой, а результатом самостоятельной переработки информации. Рекомендуется: записывать тему, план лекции и основные вопросы; фиксировать ключевые понятия и их определения; использовать сокращения и условные обозначения для ускорения записи; оставлять поля для последующих пометок и уточнений; выделять главные мысли с помощью маркеров или подчёркиваний.

3. Активное слушание и мысленная обработка информации. В ходе лекции необходимо: мысленно выделять основные тезисы и аргументы; устанавливать связи между новым материалом и ранее изученным; сопоставлять излагаемые положения с известными фактами и примерами; выявлять противоречия и неясности для последующего уточнения.

4. Постановка уточняющих вопросов. Если какой-либо материал остался непонятым, следует зафиксировать вопрос в конспекте и задать его преподавателю: во время лекции (если формат занятия допускает вопросы); на семинарском занятии; на индивидуальной консультации.

5. Визуализация информации. Для лучшего усвоения материала рекомендуется использовать схемы, таблицы, ментальные карты, фиксируя связи между понятиями и последовательность изложения. Визуальные формы записи помогают увидеть логику предмета и быстрее восстанавливать материал при повторении.

6. Сопутствующая работа с дополнительными материалами. Если преподаватель ссылается на схемы, графики, таблицы или иные визуальные материалы, следует фиксировать их в конспекте (зарисовывать или делать пометки). При использовании презентаций можно записывать номера слайдов, на которых представлен важный материал.

7. Самоконтроль в ходе лекции. Обучающемуся следует постоянно контролировать степень понимания излагаемого материала. Если возникает ощущение, что восприятие информации ослабевает или материал становится непонятным, необходимо: вернуться к последнему понятному тезису и восстановить логическую цепочку; сделать короткую паузу в записи, чтобы осмыслить услышанное; задать уточняющий вопрос (при возможности); зафиксировать проблемное место для последующего прояснения.

8. Завершающая работа с конспектом после лекции. В течение одного-двух дней после лекции необходимо: просмотреть конспект, восстанавливая пропущенные фрагменты по памяти или с помощью учебной литературы; выделить основные тезисы и выводы; дополнить конспект схемами и таблицами, если они не были составлены в ходе лекции; сформулировать вопросы, оставшиеся невыясненными, и подготовить их для обсуждения на семинаре.

Самостоятельная работа на лекции требует дисциплины, сосредоточенности и активной умственной деятельности. Только при таком подходе лекционное занятие становится не формой пассивного получения информации, а инструментом развития творческого мышления и профессиональных компетенций. Обучающийся, освоивший методы самостоятельной работы на лекции, приобретает навыки, необходимые для эффективного обучения и будущей профессиональной деятельности.

Подготовка к практическим занятиям.

Практические занятия предназначены для углубленного изучения дисциплины, закрепления теоретического материала, полученного на лекциях, и формирования практических навыков применения методов креативного мышления в управленческой деятельности. Успешное освоение дисциплины в значительной степени зависит от качества подготовки к практическим занятиям. Главное в период подготовки к практическим занятиям – научиться самостоятельно анализировать учебный материал, применять теоретические знания для решения практических задач, развивать свои творческие способности и овладевать навыками коллективной творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и четко планировать свое

рабочее время.

Подготовка к каждому практическому занятию начинается с ознакомления с его темой, целями и перечнем вопросов, выносимых на обсуждение. Эта информация содержится в рабочей программе дисциплины и методических указаниях. Обучающийся должен четко представлять, какие вопросы будут рассматриваться на занятии, и какие задания предстоит выполнить. Затем следует обратиться к лекционному материалу по соответствующей теме. Необходимо внимательно просмотреть конспект лекции, восстановить в памяти основные понятия, определения и теоретические положения. Если какие-то фрагменты лекции остались непонятыми, следует обратиться к рекомендуемой литературе или сформулировать вопросы для уточнения на практическом занятии. После повторения лекционного материала необходимо изучить ключевые термины по теме. Желательно не просто прочитать определения, а попытаться воспроизвести их по памяти, проверить понимание на примерах. Хорошим методом самопроверки является составление собственного словарика терминов по каждой теме.

Следующий этап – выполнение практических заданий, предусмотренных для самостоятельной подготовки. Это могут быть тестовые задания, ситуационные задачи (кейсы), упражнения на применение методов креативного мышления, логические задачи, задания на генерацию идей. При выполнении заданий важно не просто найти ответ, а понять логику решения, освоить метод, который был использован. При решении кейсов и ситуационных задач рекомендуется следующая последовательность действий. Внимательно прочитать условие задачи, выделить ключевую проблему. Определить, какие теоретические положения и методы креативного мышления могут быть применены для её решения. Сформулировать возможные варианты решения, даже если они кажутся неочевидными или нестандартными. Выбрать наиболее оптимальный вариант и обосновать свой выбор.

При подготовке к творческим заданиям, связанным с генерацией идей и применением методов активизации креативного мышления (мозговой штурм, синектика, метод фокальных объектов, метод шести шляп и др.), необходимо предварительно изучить суть метода, его алгоритм и правила применения. Полезно выполнить пробное упражнение самостоятельно, чтобы почувствовать специфику метода и выявить возможные трудности.

При подготовке к терминологическому диктанту или тестированию следует составить список ключевых терминов по теме и проверить себя, письменно воспроизводя определения. Особое внимание нужно обратить на термины, которые вызывают затруднения, а также на формулировки, требующие различения близких по смыслу понятий.

Четкое планирование своего рабочего времени является необходимым условием для успешной подготовки. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный план работы с учетом времени на подготовку по всем дисциплинам. На подготовку к одному практическому занятию рекомендуется выделять не менее двух-трех часов. Распределять подготовку целесообразно на два-три дня, а не откладывать на последний вечер перед занятием. В первый день можно повторить лекционный материал и изучить ключевые термины. Во второй день – выполнить практические задания. В третий день – проверить себя, повторить сложные вопросы и сформулировать вопросы для обсуждения. В конце каждого дня целесообразно подводить итог: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли отступлений. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Самоконтроль является необходимым условием успешной учебы. Обучающийся считается готовым к практическому занятию, если он знает тему и ключевые понятия занятия, освоил теоретический материал в объеме, достаточном для выполнения практических заданий, выполнил все обязательные задания для самостоятельной подготовки, сформулировал вопросы по неясным моментам для обсуждения на занятии и имеет при себе необходимые материалы: конспект лекций, выполненные задания, учебные пособия.

Одной из распространенных ошибок является подготовка только к воспроизведению теории без отработки практических навыков. Чтобы преодолеть эту ошибку, необходимо выполнять практические задания даже в том случае, если они не являются обязательными для сдачи. Именно практическая отработка формирует необходимые компетенции. Другая ошибка –

поверхностное чтение литературы без осмысления и конспектирования. Чтение должно быть активным: полезно делать выписки ключевых положений, составлять схемы, фиксировать возникающие вопросы.

Многие обучающиеся откладывают подготовку на последний вечер перед занятием. Такой подход не позволяет качественно освоить материал, особенно если тема сложная или требует выполнения творческих заданий. Лучше распределять подготовку на несколько дней, осваивая материал постепенно. Некоторые обучающиеся игнорируют выполнение творческих заданий, полагая, что это «не обязательно». Однако творческие навыки, связанные с генерацией идей, применением эвристических методов, решением нестандартных задач, формируются только через практику. Без самостоятельного выполнения таких заданий невозможно освоить дисциплину на должном уровне. Систематическая и добросовестная подготовка к практическим занятиям является необходимым условием для формирования профессиональных компетенций, развития творческого мышления и успешного освоения дисциплины в целом. Обучающийся, регулярно и качественно готовящийся к практическим занятиям, приобретает навыки самостоятельной работы, необходимые для эффективной профессиональной деятельности в будущем.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания темы и количества отведенного времени на её изучение, практическое занятие может состоять из четырёх-пяти частей.

Первая часть – опрос по теоретическим вопросам, определённым программой дисциплины. Данный этап проводится в форме фронтальной беседы со всей группой или индивидуального опроса. Преподаватель проверяет знание обучающимися ключевых понятий креативного мышления, основных методов активизации творчества, а также понимание особенностей их применения в управленческой деятельности. Примерная продолжительность – до 15 минут.

Вторая часть – выполнение тестовых заданий. Обучающимся предлагаются тестовые задания закрытого типа (четыре варианта ответа, один верный) по теме практического занятия. Тесты могут включать вопросы на знание определений, классификацию методов, выявление соответствия между понятиями и их характеристиками. Выполнение тестов осуществляется индивидуально, после чего проводится коллективная проверка и разбор ошибок. Примерная продолжительность – 10–15 минут.

Третья часть – работа с терминологическим словарём. На этом этапе может проводиться терминологический диктант (письменное воспроизведение определений ключевых терминов) или устное опровержение понятий. Обучающиеся должны продемонстрировать точное понимание терминов по изучаемой теме. Возможен вариант взаимопроверки, когда студенты обмениваются работами и проверяют друг друга по эталону. Примерная продолжительность – 10–15 минут.

Четвёртая часть – решение мини-кейсов и практических задач. Обучающимся предлагаются ситуационные задачи (мини-кейсы), требующие применения методов креативного мышления для поиска решения. Задания могут быть следующих типов: формулировка противоречий и идеального конечного результата (по ТРИЗ), применение метода фокальных объектов или морфологического анализа для генерации новых идей, анализ логических задач на преодоление психологической инерции, использование метода шести шляп для анализа управленческой ситуации. Задания выполняются индивидуально или в малых группах (по 2–3 человека), после чего проводится коллективное обсуждение полученных результатов, сравнение различных подходов к решению и выбор наиболее эффективного. Примерная продолжительность – 15–20 минут.

Пятая часть – подведение итогов занятия. На этом этапе преподаватель обобщает основные положения, рассмотренные на занятии, акцентирует внимание на ключевых выводах, объявляет оценки за работу обучающихся с их чётким обоснованием (за ответы на опросе, выполнение тестов, терминологический диктант, решение мини-кейсов, участие в обсуждении). Также даются рекомендации по подготовке к следующему занятию. Примерная продолжительность – 5 минут.

Данная структура практического занятия обеспечивает системное освоение дисциплины, формирование навыков применения методов креативного мышления, закрепление

терминологической базы и активное участие каждого обучающегося в учебном процессе.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Современный менеджмент : учебник для обучающихся направления подготовки 38.04.02 Менеджмент / И. Ю. Беганская, Л. В. Черная, С. В. Чернобаева, К. А. Удовиченко ; Донецкий филиал РАНХиГС, Кафедра менеджмента внешнеэкономической деятельности. – Донецк : Донецкий филиал РАНХиГС, 2026. – 356 с.

2. Организационное поведение : учебное пособие / И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, С.В. Чернобаева, М.В. Гончарова [и др.]. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020. – 363 с.

3. Менеджмент организации : учебник / И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, С.В. Чернобаева, М.В. Гончарова [и др.]. – Донецк : ДонАУиГС, 2021. – 440 с.

4. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная [и др.]. – Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2018 – 575 с.

8.2. Дополнительная литература

1. Эволюция корпоративной культуры / Л.В. Черная, А.А. Косинский, Д.Ю. Карпович // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов». – №2 (39) – 2025. – С. 110-117.

2. Возможности и ограничения применения поколенческого подхода к формированию корпоративной культуры в российских организациях / Л.В. Черная, А.А. Косинский, Д.Ю. Карпович // Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов». – № 1(42). – 2026. – С. 46-53.

3. Мотивация в системе управления персоналом предприятия: нормативно-правовой аспект / Л.В. Черная, Н.В. Семилетов, А.С. Писарева // Человеческие ресурсы в контексте современного развития: национальные цели и стратегические задачи». XXIV Международная научно-практическая конференция, 24 апреля 2025 года. Сборник материалов конференции. – Курск: Издательство МЭБИК, 2025. – С. 94-96.

8.3 Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>
Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>

2. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

3. Современная конкуренция: научно-практический журнал. – URL: <https://www.moderncompetition.ru/>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное

обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудитории:

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru

Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru