

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

Одобрена
на заседании кафедры

26.12.2019 г.

протокол № 4

Зав. кафедрой Плахин А.Е.

Утверждена
Советом по учебно-методическим вопросам
и качеству образования

5 января 2020 г.

протокол № 5

Председатель

 Карх Д.А.

(подпись)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование дисциплины	Менеджмент
Направление подготовки	02.03.03 Математическое обеспечение и администрирование информационных систем
Профиль	Разработка и администрирование информационных систем
Форма обучения	очная
Год набора	2020
Разработана:	
Доцент, к.п.н. Загоруля Т.Б.	
Доцент, к.пс.н. Белова Н.Ю.	

Екатеринбург
2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП	3
3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ	3
4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП	3
5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН	4
6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ	4
7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	6
8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ	10
9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	10
10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11
11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ	11

ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы бакалавриата, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 02.03.03 Математическое обеспечение и администрирование информационных систем (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 23.08.2017г. №809)
ПС	

1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение теоретических основ менеджмента и овладение основами эффективной управленческой деятельности, а также формирование общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций у студентов.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к базовой части учебного плана.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточный контроль	Часов					З.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Практические занятия, включая курсовое проектирование		
Семестр 4						
Зачет	108	36	18	18	72	3

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Профессиональные компетенции (ПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
производственно-технологический	
ПК-7 Способен проводить финансовые расчеты и анализ экономической эффективности ИС, проводить маркетинговый анализ ИКТ для рационального выбора инструментария информатизации прикладных задач	ИД-1.ПК-7 Знать: основы менеджмента и финансового менеджмента, учета, международных стандартов финансовой отчетности, теорию маркетинга и эконометрику, методы планирования деятельности. Уметь: проводить финансовые расчеты и анализ экономической эффективности ИС, анализировать исходные данные, разрабатывать маркетинговые планы. Иметь навыки: разработки плана маркетинговых мероприятий, применения современных инструментальных средств при обработке данных.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
---------------------------------	-----------------------------------

УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;	ИД-1.УК-3 Знать: различные приемы и способы социализации личности и социального взаимодействия. Уметь: строить отношения с окружающими людьми, с коллегами. Иметь практический опыт участия в командной работе, в социальных проектах, распределения ролей в условиях командного взаимодействия.
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИД-1.УК-2 Знать: необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и экономические законы. Уметь: определять круг задач в рамках избранных видов профессиональной деятельности, планировать собственную деятельность исходя из имеющихся ресурсов; соотносить главное и второстепенное, решать поставленные задачи в рамках избранных видов профессиональной деятельности. Иметь практический опыт применения нормативной базы и решения

5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов						
	Наименование темы	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
			Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 4		108					
Тема 1.	Основные направления и школы менеджмента	10	1		1	8	
Тема 2.	Целенаправленность управления	10	1		1	8	
Тема 3.	Функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента	12	2		2	8	
Тема 4.	Организация и координация как функции менеджмента	12	2		2	8	
Тема 5.	Управленческие решения: процесс принятия и реализации	12	2		2	8	
Тема 6.	Мотивация в системе менеджмента	10	2		2	6	
Тема 7.	Функция руководства	10	2		2	6	
Тема 8.	Лидерство в менеджменте	10	2		2	6	
Тема 9.	Коммуникационный процесс	12	2		2	8	
Тема 10.	Культура организации	10	2		2	6	

6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Темы 1-2	Тест 1 (приложение 4)	Тест состоит из 10-ти вопросов с вариантами ответов.	10 баллов
Темы 3-7	Тест 2 (приложение 4)	Тест состоит из 10-ти вопросов с вариантами ответов.	10 баллов
Темы 8-10	Тест 3 (приложение 4)	Тест состоит из 10-ти вопросов с вариантами ответов.	10 баллов
Промежуточный контроль (Приложение 5)			

4 семестр (За)	Экзаменационный билет (приложение 5)	Билет содержит 1 теоретический вопрос и одно практическое задание	100 баллов
----------------	--------------------------------------	---	------------

ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущей и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущая аттестация. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущей аттестации, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончании дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончании формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1. Содержание лекций

<p>Тема 1. Основные направления и школы менеджмента</p> <p>Предмет менеджмента как научной дисциплины. Менеджмент как син-тез науки и искусства управления. Субъекты и объекты управления. Содержательные понятия менеджмента.</p> <p>Основные принципы управления как условия формирования эффективного менеджмента. Схема процесса управления.</p> <p>Задачи менеджмента. Элементы внешней среды: факторы прямого и косвенного воздействия. Составляющие внутренней среды организации, особенности их регулирования в системе <u>менеджмента организации.</u></p>
<p>Тема 2. Целенаправленность управления</p> <p>Миссия организации. Цели организации. Свойства и виды целей. Со-держание и значение метода <u>управления по целям.</u></p>
<p>Тема 3. Функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента</p> <p>Функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента</p> <p><u>Понятие функций менеджмента. Общие, конкретные, специфические функции менеджмента.</u></p>
<p>Тема 4. Организация и координация как функции менеджмента</p> <p>Организация как центральная функция менеджмента. Сущность организационной структуры управления.</p> <p>Основные виды организационных структур управления.</p> <p>Преимущества и недостатки организационных структур управления.</p> <p><u>Сущность и задачи контроля в системе управления.</u></p>
<p>Тема 5. Управленческие решения: процесс принятия и реализации</p> <p>Управленческое решение как продукт труда деятельности менеджера. Факторы принятия эффективных управленческих решений. Причины невыполнения управленческих решений.</p>
<p>Тема 6. Мотивация в системе менеджмента</p> <p>Понятия «мотив» и «стимул», «мотивация» и «стимулирование»: общее и особенное. Теория и практика мотивации. Основная задача мотивации в менеджменте. Сущность мотиваций и их роль в повышении эффективности организации.</p> <p>Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей А. Мас-лоу. Потребности как основа мотивации. Основные виды мотивации. Теория мотиваторов Ф. Герцберга. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. ERG-теория К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий В.Врума. Теория постановки целей Э.Лока. Теория спра-ведливости Дж.Адамса.</p> <p><u>Комплексная модель Л. Портера – Э. Ловлера.</u></p>
<p>Тема 7. Функция руководства</p> <p>Содержательная характеристика функции руководства. Роли руководителя (по Г. Минцбергу). Система методов управления. Эффективность управления организацией (Т.Питерс, Р.Уотермен). <u>Характеристики эффективного управления.</u></p>
<p>Тема 8. Лидерство в менеджменте</p> <p>Понятие лидерства. Теории лидерских черт или теории «великого человека». Ситуационные теории лидерства. Психоаналитические теории лидерства.</p>
<p>Тема 9. Коммуникационный процесс</p> <p>Информация как основа коммуникационного процесса. Информация в системе управления. Этапы коммуникационного процесса. Деловое общение. Невербальная коммуникация. Препятствия обмену информацией. Управление коммуникациями в организациях.</p>
<p>Тема 10. Культура организации</p> <p>Понятие организационной культуры. Корпоративная культура и кли-мат организации. Структура и характеристика организационной культуры. Виды организационной культуры (ОСАИ, Ч.Хэнди). <u>Изменение организаци-онной культуры.</u></p>

7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

<p>Тема 1. Основные направления и школы менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предмет менеджмента как научной дисциплины. 2. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения. 3. Школы менеджмента. Научные подходы к управлению. 4. Основные принципы управления. Схема процесса управления. 5. Задачи менеджмента. 6. Элементы внешней среды организации. 7. <u>Внутренняя среда организации.</u>
<p>Тема 2. Целенаправленность управления</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Миссия организации 2. Цели организации 3. Свойства и виды целей 4. Содержание и значение метода управления по целям
<p>Тема 3. Функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Функции менеджмента как этапы процесса управления. 2. Общие функции. Конкретные функции менеджмента. Специфические функции менеджмента. Взаимосвязь функций. 3. Планирование как основная функция менеджмента. 4. Организация как центральная функция менеджмента. 5. Мотивация как функция управления. 6. <u>Координация и контроль в системе управления.</u>
<p>Тема 4. Организация и координация как функции менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и элементы организационной структуры управления. 2. Механистические (бюрократические) структуры управления. 3. Органические (адаптивные) структуры управления: матричная и проект-ная. 4. Способы координации деятельности (по Гэлбрейту) 5. Способы координации (по Минцбергу) 6. <u>Сущность и задачи контроля. Виды и типы контроля.</u>
<p>Тема 5. Управленческие решения: процесс принятия и реализации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность управленческих решений. 2. Классификация управленческих решений. 3. Условия принятия управленческих решений. 4. Этапы процесса принятия и реализации управленческих решений. 5. <u>Методы принятия управленческих решений.</u>
<p>Тема 6. Мотивация в системе менеджмента</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Теория и практика мотивации. 2. Сущность мотиваций и их роль в повышении эффективности организации. 3. Содержательные теории мотивации. 4. Процессуальные теории мотивации. 5. <u>Мотивационный профиль личности и стимулирование</u>
<p>Тема 7. Функция руководства</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Функция руководства. Роли руководителя 2. Методы управления. 3. <u>Характеристика эффективного управления</u>
<p>Тема 8. Лидерство в менеджменте</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Лидерство в менеджменте 2. Теории лидерских стилей 3. Личностно-ситуационные теории лидерства 4. Атрибутивные теории лидерства 5. Теории «обмена», «трансактного анализа» 6. <u>Теории трансформационного лидерства</u>

<p>Тема 9. Коммуникационный процесс</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Информация как средство коммуникации. 2. Процесс коммуникации. Элементы 3. Виды коммуникаций в организациях. 4. Этапы процесса коммуникации. 5. Коммуникационные сети. 6. Особенности проведения деловых переговоров и совещаний.
<p>Тема 10. Культура организации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие организационной культуры 2. Модели организационной культуры (Э. Шейн, К.С. Камерон и Р.Э. Куинн, Ч. Хэнди). 3. Управление организационной культурой.

7.3. Содержание самостоятельной работы

<p>Тема 1. Основные направления и школы менеджмента</p> <p>Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения. Школы управления. Научные подходы к управлению.</p>
<p>Тема 2. Целенаправленность управления</p> <p>Элементы управления по целям (Бизани). Принципы и этапы управления по целям. Концепция управления по результатам. Достоинства и недостатки системы управления по целям.</p>
<p>Тема 3. Функции менеджмента. Планирование как функция менеджмента</p> <p>Планирование как основная функция менеджмента. Содержание планирования. Виды планирования. Типы планов. Принципы планирования</p>
<p>Тема 4. Организация и координация как функции менеджмента</p> <p>Элементы организационной структуры управления: звенья, уровни и связи.</p> <p>Основные виды организационных структур управления. Механистические (бюрократические) структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная.</p> <p>Органические (адаптивные) структуры управления: матричная и проектная.</p> <p>Преимущества и недостатки организационных структур управления.</p> <p>Факторы разработки организационных структур управления. Принципы и этапы проектирования организационных структур управления.</p> <p>Факторы усложнения организационных взаимодействий. Этапы контроля. Характеристики эффективного контроля.</p>
<p>Тема 5. Управленческие решения: процесс принятия и реализации</p> <p>Групповое принятие управленческих решений. Синектика, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод экспертных оценок, планирование согласия, написание сценариев.</p>
<p>Тема 6. Мотивация в системе менеджмента</p> <p>Мотивационный профиль личности и стимулирование. Мотивационные таблицы в системе менеджмента. Вознаграждение как способ удовлетворения потребностей и их влияние на мотивационное поведение человека. Материальное и моральное поощрение</p>
<p>Тема 7. Функция руководства</p> <p>Делегирование полномочий. Модель Фидлера. Стиль руководства по Вруму-Йеттону. Стили руководства по Хиршу – Бланшару</p>
<p>Тема 8. Лидерство в менеджменте</p> <p>Теории Е.Боргатт, Д.Макгрегор, Р.Лайкерг, Дж.Моутон и Р.Блейк. Ситуационные теории лидерства (Р.Хаус, Т.Митчелл). Личностно-ситуационные теории лидерства (Дж.Браун). Атрибутивные теории лидерства (Р.Хьюз, Р.Джинетт, Дж.Курфи). Теории обмена, «трансактного анализа» (Ф.Хейдер). Теории трансформационного лидерства (Дж.Бернс).</p>
<p>Тема 9. Коммуникационный процесс</p> <p>Особенности письменной деловой коммуникации. Телефонные переговоры. Психология ведения деловой беседы. Манипуляции в процессе делового общения.</p>
<p>Тема 10. Культура организации</p> <p>Организационная культура как социально-экономическое явление. Типология Г. Хофштеда. Типология Г. Е. Дейла и А. А. Кеннеди. Типология Р. Акоффа. Типология М. Бурке. Типология С. Хэнди. Типология У. Оучи. взаимосвязь культуры и стратегии организации.</p>

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ
Учебным планом не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося
Материалы не размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы
Учебным планом не предусмотрено

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы
Учебным планом не предусмотрено

8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

По заявлению студента

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Сайт библиотеки УрГЭУ

<http://lib.usue.ru/>

Основная литература:

1. Райченко А. В., Хохлова И. В.. Менеджмент: Учебное пособие [Электронный ресурс]:. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2016. - 368 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/catalog/product/553544>

Дополнительная литература:

1. Хейзер Д., Рендер Б., Малкова И., Чернов А.. Операционный менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам "Мастер делового администрирования". - Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. - 1056 с.

2. Аникин Б.А., Рудая И. Л.. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2017. - 330 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/catalog/product/770810>

3. Лапуста М. Г.. Предпринимательство [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2019. - 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1002467>

4. Брагина З. В., Андреева Н. Ю.. Управление организационным знанием промышленного предприятия. Создание условий для проявления и использования творческой активности и предприимчивости персонала [Электронный ресурс]: монография. - Москва: ИНФРА-М, 2018. - 198 с. – Режим доступа: <http://znaniium.com/go.php?id=924763>

10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Перечень лицензионное программное обеспечение:

Astra Linux Common Edition. Договор № 1 от 13 июня 2018, акт от 17 декабря 2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

-Справочно-правовая система Консультант+. Договор № 194-У-2019 от 09.01.2020. Срок действия лицензии до 31.12.2020

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии - без ограничения срока

11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия. обеспечивающие тематические иллюстрации.

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету

1. Сущность менеджмента: предмет, метод, объекты и субъекты.
2. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения.
3. Школы менеджмента.
4. Научные подходы к управлению.
5. Задачи менеджмента.
6. Элементы внешней среды: факторы прямого и косвенного воздействия.
7. Составляющие внутренней среды организации, особенности их регулирования в системе менеджмента организации.
8. Миссия организации. Цели организации.
9. Свойства и виды целей.
10. Содержание и значение метода управления по целям.
11. Понятие функций менеджмента. Общие, конкретные и специфические функции менеджмента.
12. Планирование как основная функция менеджмента: содержание, виды, принципы планирования.
13. Анализ внешней среды организации.
14. Анализ внутренней среды организации.
15. Общая стратегия развития организации.
16. Сущность и принципы формирования организационной структуры управления.
17. Механистические (бюрократические) структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная. Преимущества и недостатки.
18. Органические (адаптивные) структуры управления: матричная и проектная. Преимущества и недостатки.
19. Выявление структурных проблем.
20. Современные концепции организации.
21. Стадии и кризисы организационного развития.
22. Управленческое решение, понятие, виды и типы.
23. Этапы процесса выработки решения.
24. Основные подходы к разработке и принятию решений.
25. Индивидуальные стили принятия решений.
26. Общая характеристика мотивации.
27. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг).
28. Содержательные теории мотивации (Д. МакКлелланд, ERG-теория К. Альдерфера).
29. Процессуальные теории мотивации (В.Врум, Э.Лок).
30. Процессуальные теории мотивации (Дж.Адамс, модель Л. Портера – Э. Лоулера).
31. Способы координации деятельности (по Дж. Гэлбрейту).
32. Способы координации деятельности (по Г. Минцбергу).
33. Сущность и задачи контроля. Виды и типы контроля.
34. Этапы контроля.
35. Содержательная характеристика функции руководства. Роли руководителя (по Г. Минцбергу).
36. Система методов управления.
37. Эффективность управления организацией (Т.Питерс, Р.Уотермен).
38. Характеристики эффективного управления.
39. Понятие лидерства. Теории лидерских черт или теории «великого человека» (Е.Боргатт, Д.Макгрегор).
40. Понятие лидерства. Теории лидерских черт или теории «великого человека» (Р.Лайкерт, Дж.Моутон и Р.Блейк).
41. Ситуационные теории лидерства (В.Врум, Ф.Йеттон).
42. Ситуационные теории лидерства (П.Херси, К.Бланшар, Ф.Фидлер, Р.Хаус, Т.Митчелл).
43. Психоаналитические теории лидерства (З.Фрейд, Э.Берн).

44. Личностно-ситуационные теории лидерства (Дж.Браун).
45. Атрибутивные теории лидерства (Р.Хьюз, Р.Джинетт, Дж.Курфи).
46. Теории обмена, «трансактного анализа» (Ф.Хейдер).
47. Теории трансформационного лидерства (Дж.Бернс).
48. Информация как основа коммуникационного процесса. Информация в системе управления.
49. Этапы коммуникационного процесса.
50. Деловое общение.
51. Невербальная коммуникация. Препятствия обмену информацией.
52. Управление коммуникациями в организациях.
53. Понятие организационной культуры.
54. Корпоративная культура и климат организации.
55. Структура и характеристика организационной культуры. Виды организационной культуры (OCAI, Ч.Хэнди).
56. Сущность групповой динамики, формальные и неформальные группы. Эффективность деятельности рабочей группы.
57. Понятие и типы конфликта.
58. Основные этапы процесса конфликта. Последствия конфликта.
59. Методы разрешения конфликта.
60. Командообразование: понятие, основные характеристики, особенности формирования.

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету

Примерные практические задания к зачету

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании.

Основатель компании К. Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один – на общество.

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?

2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?

3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента К. Мацуситы, доведя их число до десяти.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДЕНЫ

на заседании кафедры

менеджмента и предпринимательства

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ

ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

по дисциплине

Менеджмент

Тест 1

1. Основной объект исследования школы научного управления:

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

2. Автором « принципов научного управления» положивших начало признанию управления наукой, является:

- а) А. Файоль; г) Ф. Тейлор;
- б) Э. Мэйо; д) М. Вебер.
- в) А. Маслоу;

3. Разработка теории мотивации является достижением:

- а) школы научного поведения;
- б) административной школы;
- в) школы человеческих отношений;
- г) школы поведенческих наук;
- д) все ответы верны.

4. Основной объект исследования школы человеческих отношений:

- а) трудовой коллектив;
- б) производственные задачи;
- в) индивидуальные способности работников;
- г) организация в целом;
- д) внешняя среда организации.

5. Автором концепции « рациональной бюрократии» является:

- а) Ф. Тейлор; г) М. Фоллет;
- б) А. Файоль; д) А. Маслоу.
- в) М. Вебер;

6. Менеджмент начал формироваться в:

- а) XX веке; г) 1852 году;
- б) XIX веке; д) 1925 году.
- в) XVIII веке;

7. Из перечисленных авторов 1) Г. Форд; 2) Э. Мэйо; 3) М. П. Фоллет; 4) М. Вебер; 5) А. Маслоу; 6)

Г. Гант – представителями школы человеческих отношений являются:

- а) 1, 4, 6; г) 1, 3, 4;
- б) 2, 3, 5; д) 4, 5, 6.

8. Использование методов научного анализа, отбора и обучения персонала, отделение плановой и организационной работы от производственной являются вкладом в развитие управленческой мысли:

- а) школы человеческих отношений;
- б) школы научного управления;
- в) административной школы;
- г) школы поведенческих наук.

9. Долгосрочный найм кадров, групповое принятие решения, неспециализированная карьера, всесторонняя забота о людях является характеристиками:

- а) американской модели менеджмента;
- б) японской модели менеджмента;

- в) шведской модели менеджмента;
- г) российской модели менеджмента.

10. Общей для школ научного управления и административной является идея:

- а) рационализма;
- б) институционализма;
- в) индивидуализма;
- г) оптимизма;
- д) гуманизма.

Тест 2

1. Побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации, есть:
 - а. планирование;
 - б. контроль;
 - в. мотивация;
 - г. стимулирование.

2. Текущий контроль осуществляется:
 - а. в ходе проведения работ;
 - б. до начала работ;
 - в. после завершения работ.

3. Процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей – это:
 - а. контроль;
 - б. планирование;
 - в. организация.

4. Гигиенические факторы не мотивируют работника, а дают лишь развиваться:
 - а. чувству усталости;
 - б. чувству неудовлетворенности;
 - в. чувству отчужденности.

5. А. Маслоу принадлежит:
 - а. теория потребностей;
 - б. теория справедливости;
 - в. теория возможностей.

6. К какой теории мотивации относится следующее положение – «Потребности более высокой степени мотивируют работника, если удовлетворены хотя бы частично потребности более низких ступеней»:
- А. Маслоу (теория потребностей);
 - Г. Герцберг (двухфакторная теория);
 - теория справедливости.
7. Теории, которые основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания, это:
- содержательные теории;
 - процессуальные теории;
 - справедливые теории.
8. Цикл менеджмента означает, что:
- основные функции управления постоянно следуют друг за другом, и за стадией контроля начинается стадия планирования;
 - недостаточное внимание к одной из стадий цикла можно компенсировать за счет других;
 - менеджер должен научиться выделять наиболее важную функцию.
9. Среднесрочное планирование предполагает планирование деятельности организации на срок:
- от 1 до 5 лет;
 - от полугода до 1 года;
 - до 3 лет.
10. Процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения общих целей, это:
- планирование;
 - организация;
 - контроль.

Тест 3

1. Теория «великих людей» предусматривает:
- подход к лидерству с позиции личных качеств
 - поведенческий подход
 - ситуационный подход
 - нет правильного ответа
2. Распределение ответственности и разделение власти – это характерно для:
- либерального стиля руководства
 - демократического стиля
 - автократичного стиля
 - нет правильного ответа
3. Способности человека, выделяющие его среди остальных, дарованные ему природой – это:
- интеллект
 - сила воли
 - характер

г. харизма

4. Метод влияния, который приводит к внутренней мотивации, не требует управления, власти и расходования ресурсов – это:

- а. принуждение
- б. убеждение
- в. обязанность
- г. компетенция

5. Какие методы разрешения конфликтов относятся к структурным?

- а. установление общих целей
- б. компромисс
- в. уклонение
- г. нет правильного ответа

6. Теория Х Дугласа МакГрегора относится к оценке:

- а. либерального лидера
- б. демократического лидера
- в. автократического лидера
- г. все ответы правильные

7. К основным направлениям в теории лидерства относятся:

- а. подход с позиции личных качеств
- б. поведенческий подход
- в. ситуационный подход
- г. все ответы правильные

8. Теория, утверждающая, что лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, - это:

- а. теория Курта Левина
- б. исследования Рэнсиса Лайкерта
- в. теория великих людей
- г. теория Дугласа МакГрегора

9. К основным стилям руководства относятся:

- а. демократический
- б. авторитарный
- в. либерально-попустительский
- г. все ответы правильные

10. Организационная культура – это:

- а. совокупность норм, традиций, ценностей, установок, символов, ритуалов и мифов, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами;
- б. система норм и ценностей, которая отличает малую группу от более широкого сообщества;
- в. духовная жизнь общества, формирующаяся на стыке социального и гуманитарного знания о человеке и обществе и изучающая культуру как целостность;
- г. закономерность эстетического освоения человеком мира, сущность и формы творчества;
- д. система ценностей, которая связана с интересами и мироощущением отдельных классов и социальных слоев.

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДЕНЫ

на заседании кафедры

менеджмента и предпринимательства

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ

ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

по дисциплине

Менеджмент

Билет №1

1. Сущность менеджмента: предмет, метод, объекты и субъекты.
2. Составить этический кодекс сотрудника организации «УБРИР»

Билет №2

1. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения.
2. Описать принципы организации труда, которые актуальны в наши дни (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Форд – на выбор).

Билет №3

1. Содержательная характеристика функции руководства. Роли руководителя (по Г. Минцбергу).
2. Составить должностную инструкцию для сотрудника компании «Банк ВТБ 24».

Билет №4

1. Этапы контроля.
2. Применить методику М. Белбина для распределения ролей в организации

Билет №5

1. Задачи менеджмента.
2. Разработать план рабочего дня для менеджера с помощью матрицы Эйзенхауэра.

Билет №6

1. Элементы внешней среды: факторы прямого и косвенного воздействия.
2. Применить метод SWOT анализ для выявления сильных и слабых сторон организации (кафе «Грильяж»).

Билет №7

1. Понятие организационной культуры.
2. Представить супермаркет в виде организации по Г. Минцбергу

Билет №8

1. Миссия организации. Цели организации.
2. Разработать мотивационную карту для сотрудников «Леруа Мерлен»

Билет №9

1. Свойства и виды целей.
2. Сформулируйте миссию для организации «Кейтеринбург» в 2-х вариантах, поэтапно.

Билет №10

1. Содержание и значение метода управления по целям..
2. Постройте «Дерево целей» для организации (автомобильный завод, отель, магазин – на выбор).

Билет №11

1. Понятие функций менеджмента. Общие, конкретные и специфические функции менеджмента.
2. Изучите кейс. Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами. Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании. Семинар прошел отлично, руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям Сатурна подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?

Билет №12

1. Планирование как основная функция менеджмента: содержание, виды, принципы планирования.
2. Изучите кейс. Механический завод имеет самый высокий процент текучести кадров среди слесарей – сборщиков основного конвейера (текучесть достигает 8070 в год). Работа сборщиков достаточно проста и монотонна, не требует особых физических усилий. Обучение сборщиков производится непосредственно на рабочем месте в течение четырех часов.

Прием сборщиков на завод осуществляется отделом кадров без участия мастеров или других руководителей. Кандидаты заполняют стандартную форму и проходят собеседование с инспектором

отдела кадров, который принимает решение о приеме на работу, утверждаемое начальником отдела кадров.

1. Существует ли, по вашему мнению, связь между высокой текучестью кадров среди слесарей-сборщиков и методом их отбора?

2. Как усовершенствовать этот процесс?



Билет №13

1. Анализ внешней среды организации.
2. Изучите кейс. Иванов А.А. был принят на должность руководителя департамента в достаточно крупную фирму. Ранее он работал заместителем директора в существенно более скромной по размерам и известности компании того же профиля. Через несколько дней электронные письма пошли лавиной и за пару недель поток вырос до 100 — 150 и более писем в день, и на этих цифрах начал стабилизироваться. А на прежней работе у Иванова А.А. было в среднем не более десятка писем в день, и то казалось, что много... Оказалось, что электронные сквозняки гуляют по компании по распоряжению первого лица, которое запретило всю бумажную переписку внутри компании. И одновременно дало команду на «снятие информационных барьеров» внутри и между подразделениями, что выразилось, в конечном итоге, в стремительном росте электронных писем по схеме, ведущей в пределе к связям «каждый с каждым». В период становления на должности, в течение своих «первых 100 дней», наш герой и без того имел массу проблем и вопросов в своей повседневной деятельности, пожирающих рабочее время, а этот мутный электронный поток писем, казалось, делал ситуацию с продолжительностью рабочего дня и с выходными практически неразрешимой. Не знаешь, за что хвататься. Иванов А.А. решил бороться с этой рутинной.

Как правильно, на ваш взгляд, следовало бы организовать переход к безбумажным технологиям и управлению знаниями в компании? Разработайте алгоритм действий для сотрудника компании.

Билет №14

1. Анализ внутренней среды организации.
2. Изучите кейс. В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах, известны торговые марки этой компании.

Основатель компании К. Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один – на общество.

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента К. Мацуситы, доведя их число до десяти.

Билет №15

1. Общая стратегия развития организации.
2. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, администратора в салоне красоты, специалиста (экономиста, инженера, бухгалтера), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Билет №16

1. Сущность и принципы формирования организационной структуры управления..
2. Изучите кейс. Джон Смит является директором воронежского филиала многонациональной фармацевтической компании. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами психологического тестирования, платы за знания.

Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получают сдельную заработную плату, а сотрудники администрации должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определяется директором завода и для 95% сотрудников составляет 40% оклада. Индексация заработной платы производится по решению директора в тот момент, когда, по его словам, «ждать больше нельзя».

Во время бесед с руководителями завода, терпящим значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления персоналом, однако поддержки не получил его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая «оставить все как есть до лучших времен» в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента «особые местные условия». Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Воронеже уже два года, Смит получил похожий совет «не ввязываться в безнадежное дело».

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если «да», то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?

Билет №17

1. Механистические (бюрократические) структуры управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная. Преимущества и недостатки.
2. Сформулируйте миссию для аптеки «Живика» в 2-х вариантах, поэтапно.

Билет №18

1. Органические (адаптивные) структуры управления: матричная и проектная. Преимущества и недостатки.
2. Изучите кейс. Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы «Сатурн», вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами. Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании. Семинар прошел отлично, руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

На следующий день генеральный директор издал приказ, предписывающий всем руководителям Сатурна подготовить в течение недели планы развития карьеры и сдать их директору по персоналу. В назначенный срок Алексей получил только два плана. В течение следующих двух недель еще четыре. Остальные руководители обещали, что «принесут завтра», но ничего не приносили. Однако больше всего Алексея расстроило содержание планов: они были написаны как будто под копирку и содержали один пункт «хочу совершенствоваться в занимаемой должности».

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?

Билет №19

1. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберг).
2. Примените теорию жизненных циклов организации (по И. Адизесу) для характеристики организации (вуз, магазин, отель - на выбор).

Билет №20

1. Процессуальные теории мотивации (Дж.Адамс, модель Л. Портера – Э. Лоулера).
2. Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что
 - 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией, как методом оценки их работы;
 - 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
 - 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
 - 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;

- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?