Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 26.09.2023 11:07:00
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
экономики и управления

_____ /П.А. Аркатов/

«_29_» ____апреля_____ 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ»

Направление подготовки
38.03.03 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Профиль «Стратегическое управление человеческими ресурсами»

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения:
очная, очно-заочная (2021 год приема)

Москва 2021

1. Цели освоения дисциплины

К основным целям освоения дисциплины «Управление жизненным циклом организации» следует отнести углубление знаний бакалавров по проблемам развития и управления развитием организации, составляющих один из основных компонентов профессионального цикла.

К **основным задачам** освоения дисциплины «Управление жизненным циклом организации» следует отнести:

- Получить представление об основах развития организации во внутренней и внешней среде.
- Охарактеризовать основы устойчивого развития организации и условия реализации данной концепции.
- Сформировать представления по фундаментальным и прикладным разделам дисциплины и выработать навыки их творческого использования в научной и производственно-технической деятельности.
- Подготовить к активному общению в научной, производственной социально-общественной сферах деятельности.
- Выработать элементарные навыки экономического анализа и умения их применять для понимания социально-экономических процессов оценки экономической, социальной и экологической политики.
- Научить грамотно осуществлять деятельность по планированию развития организации.

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

Дисциплина «Управление жизненным циклом организации» относится к числу учебных дисциплин обязательной части образовательной программы бакалавриата. Дисциплина «Управление жизненным циклом организации» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами и практиками ОП.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины у обучающихся формируются следующая компетенция и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующей компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	**Знать:** основные экономические понятия, базовые принципы функционирования экономики, основные принципы и методы экономического анализа, критерии обоснования экономических решений в различных областях жизнедеятельности. **Уметь:** воспринимать и анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных экономических решений профессиональной сферах. **Владеть:** методами и инструментами экономического анализа для обоснованного принятия решений и достижения поставленных целей.
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	**знать:** основные теоретические положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства. **уметь:** применять основные теоретические положения в области общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации при решении практических задач с учетом положений действующего законодательства **владеть:** практическими навыками применения основные положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства при решении практических задач профессиональной деятельности

4. Структура и содержание дисциплины

Очная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **5** зачетные единицы, т.е. **180** академических часов (из них 108 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Управление жизненным циклом организации» изучаются на 3,4 семестре.

лекции – 36 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – зачет,экзамен.

Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет **5** зачетные единицы, т.е. **180** академических часов (из них 108 часов – самостоятельная работа студентов).

Разделы дисциплины «Управление жизненным циклом организации» изучаются на 3,4 семестре.

лекции – 36 часов, семинарские занятия – 36 часов, форма контроля – зачет,экзамен.

Структура и содержание дисциплины «Управление жизненным циклом организации» по срокам и видам работы отражены в приложении.

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Проблема устойчивого развития человечества

Философские трактовки развития. Подход ООН к устойчивому развитию. Глобальная катастрофа и экономические теории. Политика развития. Право на развитие. Стабильность общественных экосистем. Отношения между экономикой и государством. Условия глобализации современной экономики. Причины неустойчивого развития.

Тема 2. Понятие развития – наполнение термина содержанием

Стратегия устойчивого развития. Основные компоненты. Цель стратегии устойчивого развития. Принципы стратегии устойчивого развития. Позиции стран участников Рио-92. Инновационная составляющая устойчивого развития. Новые идеи как необходимое условие устойчивого развития. Современные представления об инновационном развитии. Макроэкономический аспект инновационного развития. Многоаспектный подход к инновационной деятельности.

Тема 3. Международная торговля и развитие предприятия

Проблема политики принятия решений в области устойчивого развития. ТНК: перспективы экологизации промышленности. Современная экологическая политика. Экологическая политика ЕС. Экологические права.

Тема 4. Методологические подходы к разработке индикаторов устойчивого развития

Эволюция подходов к оценке развития. Критерии отбора индикаторов устойчивого развития. Классификация подходов к разработке индикаторов устойчивого развития. Российский опыт разработки индикаторов устойчивого развития.

Тема 5. Индикаторы развития: социально-экономические аспекты

Подходы к созданию систем индикаторов и индексов социально-экономического и институционального развития. Опыт мониторинга и оценок устойчивого социально-экономического развития. Экономика и экология: индикаторы экологически устойчивого развития. Системы индикаторов экологически устойчивого развития. Подходы к построению систем индикаторов. Интегральные индикаторы экологически устойчивого развития. ИРЧП с учётом экологического фактора. Расчёт индикаторов устойчивого развития.

Тема 6. Воздействие предприятий на окружающую среду в условиях их развития

Определение типов социо-эколого-экономического воздействия предприятий химического комплекса на окружающую среду. Определение различий в воздействии предприятий различных отраслей на окружающую социо-эколого-экономическую среду.

Тема 7. Риски деятельности предприятия и устойчивое развитие

Понятие риска, функции рисков, основные типы рисков и устойчивое развитие предприятия. Управление рисками, оценка рисков

Тема 8. Финансово-экономические результаты деятельности и риски предприятия

Показатели устойчивости деятельности предприятия, платёжеспособности, ликвидности. Диагностика риска вероятности банкротства, экономические риски деятельности предприятия

Тема 9. Экономическая оценка социальной и экономической деятельности, развития и рисков предприятия

Понятие мотивации и стимулирования, оплата труда и его типы, зависимость оплаты труда, производительности труда и результатов деятельности предприятия, риски оплаты труда менеджмента. Эколого-экономическое воздействие предприятие на окружающую среду и устойчивое развитие. Финансово-экономическая оценка экологических рисков и экологического ущерба на предприятиях, составление баланса безотходного производства.

5. Образовательные технологии.

Методика преподавания дисциплины «Управление жизненным циклом организации» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

– лекции;

– подготовка к семинарским занятиям;

– подготовка, представление и обсуждение докладов на семинарских занятиях;

– организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме тестирования;

– проведение деловой игры.

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определен главной целью образовательной программы, особенностью контингента

обучающихся и содержанием дисциплины «Управление жизненным циклом организации» и в целом по дисциплине составляет 50 % аудиторных занятий.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

Оценочные средства текущего контроля успеваемости включают контрольные вопросы и задания в форме бланкового тестирования, участие в деловой игре, выступление с докладом.

Образцы вопросов и заданий для проведения текущего контроля, приведены в приложении.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируется следующая компетенция:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;

В процессе освоения образовательной программы данная компетенция, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, формируемых по итогам освоения дисциплины (модуля), описание шкал оценивания

Показателем оценивания компетенций на различных этапах их формирования является достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю).

УК-10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности				
Показатель	**Критерии оценивания**			
	2	3	4	5
знать: основные экономические понятия, базовые принципы функционирования экономики, основные принципы и методы экономического анализа, критерии обоснования экономических решений в различных областях жизнедеятельности.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие знания основные экономические понятия, базовые принципы функционирования экономики, основные принципы и методы экономического анализа, критерии обоснования экономических решений в различных областях жизнедеятельности.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знания основные экономические понятия, базовые принципы функционирования экономики, основные принципы и методы экономического анализа, критерии обоснования экономических решений в различных областях жизнедеятельности. ; обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знания основные экономические понятия, базовые принципы функционирования экономики, основные принципы и методы экономического анализа, критерии обоснования экономических решений в различных областях жизнедеятельности. ; но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие знания основные экономические понятия, базовые принципы функционирования экономики, основные принципы и методы экономического анализа, критерии обоснования экономических решений в различных областях жизнедеятельности. ; свободно оперирует приобретенными знаниями.
уметь: воспринимать и анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных экономических решений профессионально	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет воспринимать и анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных экономических	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: воспринимать и анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: воспринимать и анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: воспринимать и анализировать информацию, необходимую для принятия

й сферах.	решений профессиональной сферах.	экономических решений профессиональной сферах. . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	экономических решений профессиональной сферах. . Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	обоснованных экономических решений профессиональной сферах. . Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
владеть: методами и инструментами экономического анализа для обоснованного принятия решений и достижения поставленных целей.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет методами и инструментами экономического анализа для обоснованного принятия решений и достижения поставленных целей.	Обучающийся владеет методами и инструментами экономического анализа для обоснованного принятия решений и достижения поставленных целей.. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет методами и инструментами экономического анализа для обоснованного принятия решений и достижения поставленных целей.. Но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет методами и инструментами экономического анализа для обоснованного принятия решений и достижения поставленных целей.. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.
ОПК-1 Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;				
знать: основные теоретические положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда,	Учащийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний основные теоретические положения общей	Учащийся демонстрирует неполное соответствие следующих знаний: основные теоретические положения общей и социальной психологии,	Учащийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: основные теоретические положения общей и социальной	Учащийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний основные теоретические положения общей и социальной

экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства.	и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства.	психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства. . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний.	психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства.	психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства.
уметь: применять основные теоретические положения в области общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации при решении практических задач с учетом положений действующего законодательства	Учащийся не умеет или в недостаточной степени умеет применять основные теоретические положения в области общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации при решении практических задач с учетом положений действующего законодательства	Учащийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: применять основные теоретические положения в области общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации при решении практических задач с учетом положений действующего законодательства . Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	Учащийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: применять основные теоретические положения в области общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации при решении практических задач с учетом положений действующего законодательства . Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Учащийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: применять основные теоретические положения в области общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации при решении практических задач с учетом положений действующего законодательства . Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

владеть: практическими навыками применения основные положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства при решении практических задач профессиональной деятельности	Учащийся не владеет или в недостаточной степени владеет практическими навыками применения основные положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства при решении практических задач профессиональной деятельности	Учащийся владеет практическими навыками применения основные положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства при решении практических задач профессиональной деятельности. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Учащийся частично владеет практическими навыками применения основные положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства при решении практических задач профессиональной деятельности, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Учащийся в полном объеме владеет практическими навыками применения основные положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства при решении практических задач профессиональной деятельности, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено». К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой

Шкала оценивания	**Описание**
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при

	аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Форма промежуточной аттестации: экзамен.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине

Шкала оценивания	***Описание***
Отлично	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.*
Хорошо	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки.*
Удовлетворительно	*Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность.*

Неудовлетворительно	*Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.*

При выполнении текущего контроля возможно использование тестового материала. Образцы контрольных вопросов и заданий для проведения текущего контроля приведены в приложении. При реализации программы бакалавриата организация вправе применять электронное обучение и дистанционные образовательные технологии. Все материалы размещаются в СДО Московского Политеха (https://lms.mospolytech.ru/).

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии должны предусматривать возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Фонды оценочных средств представлены в приложении 1 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Управление жизненным циклом организации»

а) основная литература:

1. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/518939

б) дополнительная литература:

1. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации : учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт. — 207 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12817-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/518939

3. Зараменских, Е. П. Управление жизненным циклом информационных систем : учебник и практикум для вузов / Е. П. Зараменских. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт. — 497 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14023-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511960.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

- Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины.

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)).

9. Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену.

Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции. При чтении лекций по дисциплине могут использоваться электронные мультимедийные презентации.

Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар.

Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. На интерактивных занятиях студенты должны проявлять активность.

Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельной темы учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по определяется учебным планом. При самостоятельной работе студент взаимодействует с рекомендованными материалами при участии преподавателя в виде консультаций. Для выполнения самостоятельной работы предусмотрено Методическое обеспечение. Электронно-библиотечной система (электронная библиотека) университета обеспечивает возможность индивидуального доступа каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет.

10.Методические рекомендации для преподавателя

(Методические рекомендации по составлению презентаций)

Презентация (от английского слова - представление) – это набор цветных картинок-слайдов на определенную тему, который хранится в файле специального формата с расширением PP. Термин «презентация» (иногда говорят «слайд-фильм») связывают, прежде всего, с информационными и рекламными функциями картинок, которые рассчитаны на определенную категорию зрителей (пользователей).

Мультимедийная компьютерная презентация – это:

- динамический синтез текста, изображения, звука;
- самые современные программные технологии интерфейса;
- интерактивный контакт докладчика с демонстрационным материалом;
- мобильность и компактность информационных носителей и оборудования;
- способность к обновлению, дополнению и адаптации информации;
- невысокая стоимость.

Правила оформления компьютерных презентаций

Общие правила дизайна

Многие дизайнеры утверждают, что законов и правил в дизайне нет. Есть советы, рекомендации, приемы. Дизайн, как всякий вид творчества, искусства, как всякий способ одних людей общаться с другими, как язык, как мысль — обойдет любые правила и законы.

Однако, можно привести определенные рекомендации, которые следует соблюдать, во всяком случае, начинающим дизайнерам, до тех пор, пока они не почувствуют в себе силу и уверенность сочинять собственные правила и рекомендации.

Правила шрифтового оформления:

- Шрифты с засечками читаются легче, чем гротески (шрифты без засечек);
- Для основного текста не рекомендуется использовать прописные буквы.

- Шрифтовой контраст можно создать посредством: размера шрифта, толщины шрифта, начертания, формы, направления и цвета.
- Правила выбора цветовой гаммы.
- Цветовая гамма должна состоять не более чем из двух-трех цветов.
- Существуют не сочетаемые комбинации цветов.
- Черный цвет имеет негативный (мрачный) подтекст.
- Белый текст на черном фоне читается плохо (инверсия плохо читается).

Рекомендации по дизайну презентации

Чтобы презентация хорошо воспринималась слушателями и не вызывала отрицательных эмоций (подсознательных или вполне осознанных), необходимо соблюдать правила ее оформления.

Презентация предполагает сочетание информации различных типов: текста, графических изображений, музыкальных и звуковых эффектов, анимации и видеофрагментов. Поэтому необходимо учитывать специфику комбинирования фрагментов информации различных типов. Кроме того, оформление и демонстрация каждого из перечисленных типов информации также подчиняется определенным правилам. Так, например, для текстовой информации важен выбор шрифта, для графической — яркость и насыщенность цвета, для наилучшего их совместного восприятия необходимо оптимальное взаиморасположение на слайде.

Рассмотрим рекомендации по оформлению и представлению на экране материалов различного вида.

Оформление текстовой информации:

- размер шрифта: 24–54 пункта (заголовок), 18–36 пунктов (обычный текст);
- цвет шрифта и цвет фона должны контрастировать (текст должен хорошо читаться), но не резать глаза;
- тип шрифта: для основного текста гладкий шрифт без засечек (Arial, Tahoma, Verdana), для заголовка можно использовать декоративный шрифт, если он хорошо читаем;
- курсив, подчеркивание, жирный шрифт, прописные буквы рекомендуется использовать только для смыслового выделения фрагмента текста.

Оформление графической информации:

- рисунки, фотографии, диаграммы призваны дополнить текстовую информацию или передать ее в более наглядном виде;
- желательно избегать в презентации рисунков, не несущих смысловой нагрузки, если они не являются частью стилевого оформления;
- цвет графических изображений не должен резко контрастировать с общим стилевым оформлением слайда;
- иллюстрации рекомендуется сопровождать пояснительным текстом;
- если графическое изображение используется в качестве фона, то текст на этом фоне должен быть хорошо читаем.

Содержание и расположение информационных блоков на слайде:

- информационных блоков не должно быть слишком много (3-6);
- рекомендуемый размер одного информационного блока — не более 1/2 размера слайда;
- желательно присутствие на странице блоков с разнотипной информацией (текст, графики, диаграммы, таблицы, рисунки), дополняющей друг друга;
- ключевые слова в информационном блоке необходимо выделить;
- информационные блоки лучше располагать горизонтально, связанные по смыслу блоки — слева направо;
- наиболее важную информацию следует поместить в центр слайда;
- логика предъявления информации на слайдах и в презентации должна соответствовать логике ее изложения.

Помимо правильного расположения текстовых блоков, нужно не забывать и об их содержании — тексте. В нем ни в коем случае не должно содержаться орфографических ошибок. Также следует учитывать общие правила оформления текста.

После создания презентации и ее оформления, необходимо отрепетировать ее показ и свое выступление, проверить, как будет выглядеть презентация в целом (на экране компьютера или проекционном экране), насколько скоро и адекватно она воспринимается из разных мест аудитории, при разном освещении, шумовом сопровождении, в обстановке, максимально приближенной к реальным условиям выступления.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров **38.03.03 «Управление персоналом»**.

Программу составил:

к.э.н., доцент  /И.В. Белянина/

Программа утверждена на заседании кафедры «Управление персоналом»

Заведующий кафедрой
«Управление персоналом»
д.э.н., профессор  /М.М. Крекова/

Приложение

Структура и содержание дисциплины «Управление жизненным циклом организации» по направлению подготовки

38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр), Очная форма обучения

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов						Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	УО	К	ДИ	Р	ДС	Т	Э	З
1	Тема 1. Проблема устойчивого развития человечества	3	1-2	3	3		9									
2	Тема 2 Понятие развития – наполнение термина содержанием	3	3-4	3	3		9									
3	Тема 3. Международная торговля и развитие предприятия	3	5-6	3	3		9									
4	Тема 4. Методологические подходы к разработке индикаторов устойчивого развития	3	7-8	3	3		9									
5	Тема 5. Индикаторы развития: социально-экономические аспекты	3	9-10	3	3		9									
6	Тема 6. Воздействие предприятий на окружающую среду в условиях их развития	3	11-12	3	3		9									
	Итого 3 семестр			18	18		54						+			+

7	Тема 7. Риски деятельности предприятия и устойчивое развитие	4	1-7	6	6		18									
8	Тема 8. Финансово-экономические результаты деятельности и риски предприятия	4	8-13	6	6		18									
9	Тема 9. Экономическая оценка социальной и экономической деятельности, развития и рисков предприятия	4	14-17	6	6		18									
	Итого 4 семестр			18	18		54								+	
	Форма аттестации										+		+	+	+	+
	Всего часов по дисциплине			36	36		108									

Приложение

Структура и содержание дисциплины «Управление жизненным циклом организации» по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (бакалавр)
Очно-заочная форма обучения

n/n	Раздел	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов						Формы аттестации	
				Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	УО	К	ДИ	Р	ДС	Т	Э	З
1	Тема 1. Проблема устойчивого развития человечества	3	1-2	3	3		9									
2	Тема 2 Понятие развития – наполнение термина содержанием	3	3-4	3	3		9									
3	Тема 3. Международная торговля и развитие предприятия	3	5-6	3	3		9									
4	Тема 4. Методологические подходы к разработке индикаторов устойчивого развития	3	7-8	3	3		9									
5	Тема 5. Индикаторы развития: социально-экономические аспекты	3	9-10	3	3		9									
6	Тема 6. Воздействие предприятий на окружающую среду в условиях их развития	3	11-12	3	3		9									
	Итого 3 семестр			18	18		54						+			+

7	Тема 7. Риски деятельности предприятия и устойчивое развитие	4	1-7	6	6		18									
8	Тема 8. Финансово-экономические результаты деятельности и риски предприятия	4	8-13	6	6		18									
9	Тема 9. Экономическая оценка социальной и экономической деятельности, развития и рисков предприятия	4	14-17	6	6		18									
	Итого 4 семестр			18	18		54								+	
	Форма аттестации										+		+	+	+	
	Всего часов по дисциплине			36	36		108									

Приложение 1
к рабочей программе

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Направление подготовки: 38.03.03
ОП: «Стратегическое управление человеческими ресурсами»
Форма обучения: очная, очно-заочная
2021 год набора

Кафедра: «Управление персоналом»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
Деловые коммуникации и практика ведения переговоров

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Описание оценочных средств:
вопросы к зачёту, тесты, темы докладов, пример деловой игры

Составители:
к.э.н., доцент Белянина Ирина Владимировна

Москва, 2021 год

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

УПРАВЛЕНИЕ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ					
ФГОС ВО **38.03.03 «Управление персоналом»**					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие **компетенции**:					
КОМПЕТЕНЦИИ		**Перечень компонентов**	**Технология формирования компетенций**	**Форма оценочного средства****	**Степени уровней освоения компетенций**
ИН-ДЕКС	**ФОРМУЛИРОВ-КА**				
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	**Знать:** основные экономические понятия, базовые принципы функционирования экономики, основные принципы и методы экономического анализа, критерии обоснования экономических решений в различных областях жизнедеятельности. **Уметь:** воспринимать и анализировать информацию, необходимую для принятия обоснованных экономических решений профессиональной сферах. **Владеть:** методами и инструментами экономического анализа для обоснованного принятия решений и достижения поставленных целей.	лекция, самостоятельная работа, семинарские занятия	ДИ, ДС, Т, зачёт	**Пороговый уровень** воспроизводство полученных знаний в ходе текущего контроля **Повышенный уровень** способен анализировать социально- значимые проблемы и принципы развития организации, выявлять наиболее перспективные направления развития организации и обосновывать свой выбор

ОПК-1	Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;	**знать:** основные теоретические положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства. **уметь:** применять основные теоретические положения в области общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации при решении практических задач с учетом положений действующего законодательства **владеть:** практическими навыками применения основные положения общей и социальной психологии, психологии и социологии труда, экономики, организации труда и управления персоналом, производственной деятельности организации и действующего законодательства при решении практических задач профессиональной деятельности		ДИ, ДС, Т, зачёт	**Пороговый уровень** воспроизводство полученных знаний в ходе текущего контроля **Повышенный уровень** - способен анализировать социально- значимые проблемы и принципы развития организации, выявлять наиболее перспективные направления развития организации и обосновывать свой выбор

Приложение 2
к рабочей программе

Перечень оценочных средств по дисциплине Управление жизненным циклом организации

№ ОС	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Деловая и/или ролевая игра (ДИ)	Совместная деятельность группы обучающихся и педагогического работника под управлением педагогического работника с целью решения учебных и профессионально - ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.	Тема (проблема), концепция, роли по игре
2	Доклад, сообщение (ДС)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
3	Тест (Т)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
4	Зачёт	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях проводятся во время сессии.	Вопросы к зачёту

Вопросы к зачету
по дисциплине "Управление жизненным циклом организации"

1. Воздействие предприятий химического комплекса на окружающую среду
2. Диагностика кризисного состояния предприятия
3. Доклады Римского клуба.
4. Индекс развития человеческого потенциала для регионов России.
5. Индикаторы устойчивого развития предприятия
6. Индикаторы экономики, основанной на знаниях.
7. Понятие мотивации и стимулирования
8. Понятие риска, функции рисков, основные типы рисков
9. Индикаторы экономики, основанной на знаниях.
10. Интегральные индикаторы экологически устойчивого развития.
11. Классификация подходов к разработке индикаторов устойчивого развития.
12. Критерии отбора индикаторов устойчивого развития.
13. Показатели устойчивости деятельности предприятия
14. Оплата труда и её типы
15. Критика идеи устойчивого развития.
16. Многоаспектный подход к инновационной деятельности.
17. Новые идеи как необходимое условие устойчивого развития.
18. Основные положения концепции устойчивого развития
19. Основные признаки выделения глобальных проблем. Современные глобальные проблемы.
20. Подход ООН к устойчивому развитию.

Темы докладов/сообщений по дисциплине «Управление жизненным циклом организации»

1. Понятия кризиса, антикризисного управления предприятием
2. Риски оплаты труда менеджмента
3. Система «Цели развития тысячелетия» ООН.
4. Системы индикаторов экологически устойчивого развития.
5. Системы индикаторов.
6. Современные представления об инновационном развитии экономики.
7. Составление баланса безотходного производства химического комплекса
8. Стратегия устойчивого развития. Принципы устойчивого экономического развития.
9. Технологии устойчивого развития
10. Финансово-экономическая оценка экологических рисков и экологического ущерба на предприятиях химического комплекса
11. Экологизированный ИРЧП и индекс состояния окружающей среды.
12. Эколого-экономическое воздействие предприятие на окружающую среду.

13. Подходы различных международных организаций к понятию "устойчивое развитие";
14. Основы управления рисками предприятия;
15. Российские и зарубежные методы диагностики риска вероятности банкротства предприятия;
16. Схема распределения прибыли предприятия (на примере выбранного предприятия);
17. Финансово-экономический анализ предприятия (на примере выбранного предприятия);
18. Основные теории мотивации и стимулирования.

Критерии оценки доклада

№	Критерий	Оценка			
		отл.	хор.	удовл.	неудовл.
1	Структура доклада	В докладе присутствуют смысловые части, сбалансированные по объему	В докладе присутствуют три смысловые части, несбалансированные по объему	Одна из смысловых частей в докладе отсутствует	В докладе не прослеживается наличие смысловых частей
2	Содержание доклада	Содержание отражает суть рассматриваем ой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты	Содержание не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы и основные полученные результаты	Содержание не отражает суть рассматриваемой проблемы или основные полученные результаты
3	Владение материалом	Студент полностью владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, свободно отвечает на вопросы	Студент владеет излагаемым материалом, ориентируется в проблеме, затрудняется в ответах на некоторые вопросы	Студент недостаточно свободно владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме	Студент не владеет излагаемым материалом, слабо ориентируется в проблеме
4	Соответствие теме	Изложенный материал полностью соответствует заявленной теме	Изложенный материал содержит элементы, не соответствующие теме	В изложенном материале присутствует большое количество элементов, не имеющих отношение к теме	Изложенный материал в незначительной степени соответствует теме

Тесты по дисциплине «Управление жизненным циклом организации»

Трипартизм – это специфический вид социального партнерства, который включает:

работников, работодателей и профсоюзы

работников, работодателей и представителей государства

предпринимателей и профсоюзы

работников и профсоюзы
работников и предпринимателей

Отметьте социально-экономическое мероприятие, которое не может позитивно отразиться на социальной сфере общества:

развитие частной инициативы
разгосударствление экономики
неконтролируемый рост потребительских цен
ликвидация командно-административной системы
управления экономикой
создание жизнеспособных рыночных структур

Верно ли, что рыночная экономика, если она по-настоящему эффективна, не может не быть социально ориентированной?

да
нет

Предполагает ли концепция «экономического человека» технократический подход к условиям трудовой деятельности?

да
нет

Верно ли, что «экономический человек» — условное общее понятие, представление о человеке как о рационально мыслящем субъекте, строящем свои планы и действия, исходя из принципа получения максимальной выгоды?

нет
да

Верным ли является суждение: «И все-таки идеи зачинателей НОТ, научного менеджмента сводились, в конечном счете, к поиску резервов роста производительности труда и путей рационализации управления производством»?

нет
да

Является ли удовлетворенность трудом, эмоционально окрашенным состоянием сбалансированности (соотношения) между ожиданиями работника и оценкой их реального осуществления?

да
нет

Отметьте, какие показатели объективно отражают удовлетворенность качеством жизни у работников:

степень его инициативности
качество выполненной работы
уровень выполнения производственных заданий
состояние дисциплины труда работника

Верно ли то, что управление социальным развитием теснейшим образом взаимодействует с технической и экономической сторонами функционирования организации в целях достижения ее основных целей?

да
нет

Отметьте, что означает термин «развитие»:

изменения в процессах функционирования
изменения без отчетливой направленности
изменения, вызываемые стихийными катаклизмами
необратимое, закономерное, целенаправленное

изменение, переход от простого к сложному, от низшего к высшему, поступательное движение по восходящей линии

С управленческой точки зрения организация есть устойчивая форма объединения людей, которой присущи:

главная цель, ради достижения которой и создается организация
распределение участников совместной деятельности по статусам, ролям и функциональным обязанностям в интересах опять же достижения их общей цели
установление порядка и способов удовлетворения материальных и духовных потребностей лиц, составляющих данную общность
обособленность и отличие от других организаций, в том числе символами, традициями, нормами поведения и существование управленческого центра

Является ли управление социальным развитием организации специфическим видом менеджмента и вместе с тем составной частью управления персоналом?

нет
да

Отметьте, что из ниже перечисленного не отражает социальную эффективность плана социального развития:

рациональное использование свободного времени
совершенствование социальной структуры трудового коллектива
рост благосостояния членов коллектива
повышение социального статуса и культурного уровня работников
рост производительности труда

Выделите главный критерий социального прогресса любого общества:

повышение благосостояния и культуры людей
рост производительных сил и экономики
успехи в космосе
научно-технический прогресс
высокая степень информатизации

Можно ли утверждать, что за последние десять лет XX в., в. социальная сфера Российской Федерации понесла значительные потери, что не могло не вызвать ее спад в начале третьего тысячелетия?

да
нет

Что из ниже перечисленного не является принципом социального партнерства:

регулярность проведения необходимых консультаций в ходе сотрудничества
полное равенство сторон на переговорах, исключающее ущемление установленных законами страны прав как работников, так и работодателей
справедливость и доверие в отношениях партнеров
обязательная отчетность за процедуры переговоров перед государством

приоритетность согласительных методов и процедур в
ходе переговоров и обязательность исполнения
достигнутых договоренностей, а также определение
ответственности за принятые обязательства

Что из ниже перечисленного не является элементом постиндустриальной модели общественного развития:

ограничение государственного регулирования
экономики и социальной сферы
усиление социальной функции государства
социально ориентированная экономика
признание свободного существования разных форм
собственности

Верно ли, что под влиянием научно-технических достижений, распространение которых приобрело планетарный характер, и перед лицом глобальных проблем, с которыми сталкивается человечество в начале XXI в., все более приоритетными в мировом развитии оказываются гуманистические и социальные цели?

нет
да

Критерии оценки:
Отлично - от 90% до 100% правильных ответов;
Хорошо - от 75% до 90% правильных ответов;
Удовлетворительно - от 55% до 75% правильных ответов;
Неудовлетворительно - менее 55% правильных ответов.

Деловая игра по дисциплине «Управление жизненным циклом организации»

Организационные структуры управления организацией

Цель занятия: приобретение студентами навыков ситуационного анализа и формулировки проблем; обучение навыкам анализа организационных принципов управления; изучение реальной ситуации на примере и приобретения навыков разработки предложений по совершенствованию существующей структуры управления; приобретение навыков принятия решений, развитие ответственности.

Вопросы для входного контроля

1. Понятие организационной структуры управления предприятием
2. Характеристики организационной структуры управления предприятием
3. Классификация организационных структур управления предприятием
4. Схемы организационных структур
5. Преимущества и недостатки видов организационных структур
6. Понятие делегирования полномочий и правила делегирования
7. Понятия власти и ответственности
8. Понятие и виды полномочий
9. Понятие и виды департаментализации.

Ситуация «Фирмы Сигма»

Общая информация:

Два года назад общее экономическое положение фирмы «Сигмы» можно было оценить как критическое: убытки ежемесячно составляли 150 тыс. долл.; сбыт продукции практически был парализован; склады заполнены продукцией;

значительные материальные запасы; высокая банковская задолженность. В этих условиях наиболее благоприятным оказалось решение войти в структуру одного крупного предприятия, которое обеспечивало фирму "Сигма" новыми заказами. В результате слияния была проведена общая реорганизация, раньше направление деятельности фирмы «Сигма» определялось производством гидравлического оборудования и упаковочные услуги, новая организационная структура фирмы включала семь производственных отделений, центральный и вспомогательный аппарат. Каждое производственное отделение несет ответственность за разработку, сборочные операции, сбыт своей продукции. Организационная структура фирмы «Сигма» представлена на рис. 1.

Общий подход руководства к проблеме делегирования, ответственности и полномочий можно определить следующим образом: руководство фирмой рационализировало отношения между различными производственными участками различных отделений таким образом, чтобы централизовать ряд функций разнородных производственных участков. Для этого, например, проведено объединение однотипных функций в области сбыта, переведены сотрудники в непосредственное подчинение вице-президенту по сбыту. Он отвечает за прогнозирование спроса на изделия всех отделений, за подбор, профессиональную подготовку, должностные назначения, продвижение по службе и определение окладов всем работникам сбыта. Была предпринята попытка унифицировать процедуру сбыта для всех изделий, разработана единая форма бланка-поручения. Однако некоторые отделения продолжали в децентрализованном порядке осуществлять сбыт. Причиной такого положения являлось то, что управляющие отделениями несли полную ответственность за прибыльность своих отделений, которая находится в прямой зависимости от сбыта.

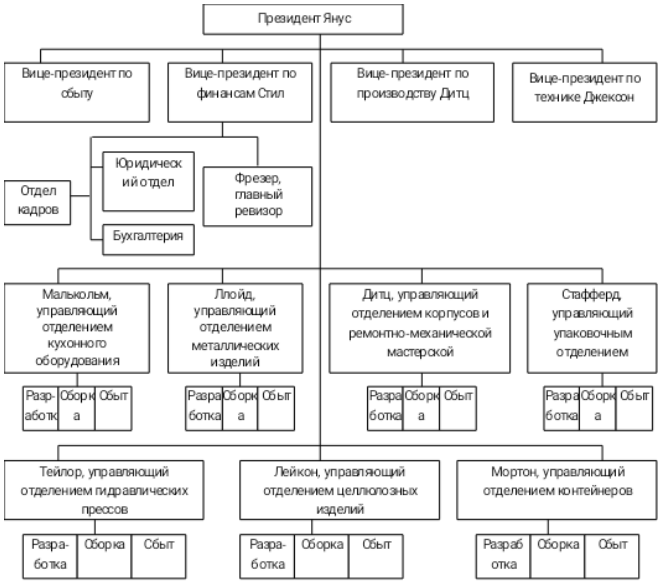


Рис. 1. Организационная структура фирмы «Сигма»

Кроме того, было проведено объединение всех работников, связанных со снабжением, в централизованный отдел снабжения в подчинении вице-президента по производству. Созданы централизованная бухгалтерия и отдел обслуживания.

Централизация однородных функций осуществлялась в целях экономии на постоянных расходах в результате увеличения масштабов производства.

Актуальная ситуация:

По прошествии двух лет после слияния, в фирме "Сигма" стали нарастать проблемы, при этом совершенно не оправдались надежды на экономию затрат за счет централизации функций управления. Главной причиной сложившегося положения большинство управляющих считали неудовлетворительную организационную структуру.

При обсуждении проблем фирмы вице-президент по сбыту высказал следующее: «Централизация сбытовых операций в настоящий момент приобрела конфликтный характер. Суть проблемы - это огромное разнообразие изделий. Агенты по сбыту могут научиться разбираться со всей номенклатурой изделий, но им очень сложно добиться знания потребностей рынка по каждому отдельному изделию. Кроме того, имеется дублирование в работе агентов, например, случается так, что в один день к потребителю приходят два наших агента с предложениями о различной продукции. Это обусловлено еще и тем, что наши некоторые отделения сохранили агентов по сбыту и осуществляют эту работу параллельно с централизованной службой. Следует учитывать, что многие наши изделия являются специальными компонентами и имеют особые группы заказчиков. Управляющие, производящие эти изделия, лучше знают рынки и лучше смогут их продавать».

Одним из серьезных поводов для недовольства управляющих отделениями были счета за централизованное обслуживание со стороны централизованной бухгалтерии и за централизованное ремонтно-техническое обслуживание. Проблема со счетами централизованной бухгалтерии заключалась в следующем: некоторые отделения могли использовать достаточно простую схему учета затрат, другие же сложную, а расходы на содержание бухгалтерии распределялись произвольным образом.

Затраты на оплату услуг за ремонтно-техническое обслуживание распределялись в форме накладных расходов по отделениям. Недостатки в работе этой службы сводились к следующему: некоторые управляющие считали, что могли бы проводить техническое обслуживание оборудования в период пониженной загрузки мощностей силами цехового персонала. Однако раз за эти услуги взимали плату, то все отделения пользовались услугами централизованной службы, и таким образом, создавался мнимый спрос на услуги централизованной службы.

Следующая проблема - это огромное количество дополнительных форм документов, которые требовалось заполнять для передачи в централизованные службы (это всевозможные копии заявок, поручений, отчетов).

При проведении централизации некоторые отделения были переведены в одно помещение, издержки по эксплуатации которого определенным образом раскладывались между ними. Парадоксальным был факт стремления управляющих расширить занимаемые площади, даже если перед размещением соответственно указывалась значительно меньшая потребность. Такая ситуация объяснялась в

определенной мере невозможностью управляющих отделениями контролировать отдельные виды затрат.

Подумайте над вопросами:

1. Как можно было бы сформулировать общую проблему, возникшую на фирме «Сигма»?

2. Какие причины вызвали неудовлетворительное состояние дел на фирме?

3. Определите соотношение централизации и децентрализации функций управления.

4. Какое решение можно предложить в создавшейся ситуации?

Порядок проведения практического занятия

1. Изучение проблемной ситуации осуществляется в форме деловой игры. Деловая игра - это метод обучения, который дает возможность смоделировать ситуацию, в ходе которой участники, имитируя профессиональную деятельность, на основе реального взаимодействия проявляют себя, приобретая практический опыт и получая навыки в профессии. Методические рекомендации по проведению деловой игры и изучению ситуации:

2. Рассмотрение ситуации «Фирма Сигма» осуществляется с использованием метода ролей. Пленарное групповое обсуждение должно проходить в форме производственного совещания, по итогам которого должны быть выявлены проблемы неэффективной работы фирмы и сформулированы предложения по совершенствованию организационной структуры управления фирмой.

3. Для организации работы производственного совещания студенты должны определить перечень участников совещания. В процессе общей дискуссии студенты должны предложить подразделения и руководителей для участия в совещании, базируясь на представленных в ситуации конфликтах и проблемах.

4. Работа в микрогруппах. Студенты должны быть распределены на ролевые группы, представляющие интересы конкретных производственных и функциональных подразделений фирмы. В соответствии с ролевым заданием студенты должны изучить ситуацию и выбрать информацию, касающуюся представляемого подразделения. Подготовиться к производственному совещанию, определив проблемы и причины неэффективной деятельности представляемого подразделения и фирмы в целом. Разработать предложения по совершенствованию деятельности своего подразделения и фирмы. При работе в рамках ролевой ориентации студенты должны четко представить роль и место представляемого подразделения, проанализировать недостатки в работе подразделения и выявить конфликтные моменты во взаимодействии с другими подразделениями. Для участия в производственном совещании в каждой микрогруппе должен быть выделен лидер, представляющий точку зрения группы. Должно быть подготовлено короткое выступление для участия в совещании, которое может быть как в виде отчета, так и в свободной форме.

5. Сценарий производственного совещания должен быть разработан микрогруппой, представляющей президента компании. В этих целях должны быть подготовлены вопросы для участников совещания. Анализ ситуации в форме

производственного совещания осуществляется под руководством преподавателя, выполняющего роль консультанта. Руководитель совещания должен быть готов подвести итог обсуждению и выбрать ключевые предложения.

6. По завершении анализа ситуации студенты должны получить оценки в соответствии с итогом совещания.

Критерий оценки участия в деловой игре

Система оценки игровой деятельности строится на основе оценки качества и эффективности принятых решений, их аргументированности.

За участие в деловой игре студентам начисляются баллы в соответствии с критериями, представленными в таблице.

Критерий оценки	Балл
1. Теоретический уровень знаний	0-5
2. Количество и качество выдвигаемых идей	0-10
3. Аргументация выдвигаемых идей	0-10
4.Умение слушать оппонентов и вести дискуссию	0-5
5. Ораторское мастерство	0-3
6. Подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.)	0-5
7.Способность отстаивать собственную точку зрения	0-5
8. Качество ответов на вопросы	0-5
9. Умение работать в команде	0-5
10. Степень участия в общей дискуссии	0-10
Итоговая сумма баллов:	0-63

Оценка участия в деловой игре:
отлично - 54-63 баллов;
хорошо - 44-53 баллов;
удовлетворительно - 30-63 баллов;
неудовлетворительно - менее 30 баллов