Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Санкт-Петербургская юридическая академия»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Основы менеджмента

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Административно-управленческая и офисная деятельность

Санкт-Петербург
2026

1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

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.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ИД.1 (ОПК-1) Знает концептуальные основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, а также российского законодательства в части работы с персоналом. **ИД.2 (ОПК-1)** Умеет применять положения теоретических концепций при решении задач по управлению персоналом. **ИД.3 (ОПК-1)** Владеет навыками использования нормативно-правовых актов в профессиональной деятельности и умеет находить организационно-управленческие и экономические решения в части работы с персоналом.	**Знает:** **РО-1 ИД-1 (ОПК-1)** Знает принципы, законы и механизмы рыночной экономики на уровне микроэкономических субъектов, **РО-2 ИД-1 (ОПК-1)** принципы и методику макроэкономического анализа.
	Умеет: **РО-3 ИД-2 (ОПК-1)** применять основы знаний теории управления при работе с персоналом в решении конкретных профессиональных задач **РО-4 ИД.2 (ОПК-1)** грамотно работать с документами (трудовые договоры, приказы, положения об оплате труда), а также оценивать экономическую эффективность предлагаемых решений с учётом правовых ограничений.
	Владеет: **РО-5 ИД-3 (ОПК-1)** навыками использования в своей деятельности основ современной философии и концепции управления персоналом, **РО-6 ИД. 3 (ОПК-1)** основами закономерностей, принципов и методов управления персоналом.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах

Объем дисциплины составляет 6 зачетных единиц.

3. Содержание дисциплины

Современный менеджмент и его исторические основания

Концепция менеджмента. Дается представление об условиях формирования современного менеджмента, основных научных школах, а также структурном, функциональном, процессном и проектном подходах к управлению. Анализируется понятие «управляемость» социального объекта и эффективность управления. Рассматриваются методы организации и самоорганизации. Краткий очерк возникновения, становления и развития деловых отношений, деловых организаций и управления организациями в России и других странах мира.

Функции менеджмента. Уровни менеджмента в организационной иерархии. Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера, факторов – его положение в организационной иерархии. На самой вершине пирамиды находятся топ - менеджеры, несущие ответственность за деятельность организации в целом. Менеджеры среднего звена. Менеджер проекта. Менеджеры низшего звена. Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджеров позволяют им выполнять основные функции управления в крупных и небольших, коммерческих и некоммерческих организациях. Но каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенных обязанностей: руководит ли он деятельностью различных отделов и подразделений, находится на разных уровнях организационных структур.

Уровни менеджмента в организационной иерархии. Методологические основы менеджмента. Рассматриваются понятие «менеджмент», его отличие от «управления»; цели

науки и практики менеджмента; сущность управления и условия его осуществления; субъект и объект управления, система управления (менеджмента)и ее структура; методы управления; система подходов и принципов менеджмента и ее развитие. Уровни менеджмента в организационной иерархии.

Краткая история менеджмента. Рассматривается возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества. Школа научного управления Ф.У. Тейлора. Генезис формирования и основные принципы. Школа административного управления А. Файоля. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Школа науки управления. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие менеджмента.

Планирование. Рост и развитие компании

Цели и планы в организации. Цикл процесса управления и функции менеджмента. Рассматриваются цикл процесса управления; технология процесса менеджмента; функции менеджмента, их классификация: общие, специальные и конкретные. Целеполагание, прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента. Основные методы прогнозирования продаж. Принципы, лежащие в основе планирования. Виды планов, методы планирования.

Типы планирования. Рассматриваются внутренняя среда организации, внутренние процессы и внутренние переменные. Понятие структуры управления. Уровни управления и подразделения. Иерархия организации. Понятие и категории задач: работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией. Матрица SWOT-анализа, матрица возможностей, матрица угроз на организацию, метод составления профиля среды. Понятие миссия, цели и задачи организации. Миссия организации. Цели организации: цель роста организации, цель быстрого роста, цель стабильного роста, цель сокращения. Установление целей.

Стратегическое планирование. Рост и развитие компании. Виды целей, их согласование и конфликт. Планы предприятия, основные подходы к планированию. Представление о стратегическом планировании и стратегическом анализе. Централизация и децентрализация процессов планирования и принятия решений. Рассматривается понятие внешней среды организации. Основные характеристики внешней среды. Факторы прямого и косвенного воздействия. Заинтересованные группы в бизнесе. Средства анализа элементов внешней среды организации. ПЭСТ-анализ. Прогнозирование и сценарии.

Принятие управленческих решений. Принятие управленческих решений. Организационно-управленческие решения. Рассматривается сущность стратегического управления. Система стратегического управления. Типы стратегии бизнеса. Область выработки стратегии. Эталонные стратегии развития. Выработка стратегии фирмы. Матрица Томпсона и Стрикланда. Выполнение, стадии и область проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Решение проблем управления и принятие управленческих решений. Типы проблем и решений. Этапы процесса принятия решений. Процесс разработки управленческого решения. Процесс выбора и принятия управленческого решения. Процесс реализации управленческого решения. Ответственность за организационно-управленческие решения. Социальная значимость принимаемых управленческих решений.

Организация. Методы проектирования

Сущность и классификация организаций. Организации как функция управления. Типы организационных структур Рассматриваются понятие «организация» и ее признаки, отношения человека и организации, внутриорганизационные процессы; внутренняя и внешняя среда организации; горизонтальное и вертикальное разделение труда, уровни управления, структуризация деятельности организации, организационная структура управления организацией, современные тенденции в развитии организаций, новые типы организаций, стратегическое управление организацией и его процессы; эффективность управления.

Организация как система. Обеспечение эффективности деятельности организации. Рассматриваются факторы эффективности. Критерии эффективности. Показатели эффективности. Методы повышения эффективности.

Организационная структура управления. Типы организационных структур. Рассматриваются современные тенденции развития организаций, повышение их гибкости,

мобильности, использование сетей. Причины, методы и формы концентрации бизнеса, формирования корпоративных структур – связь структур с выбранной стратегией развития. Особенности управления на стадиях жизненного цикла организации. Организационный дизайн и способы проектирования и изменения организационной структуры.

Мотивация и руководство

Теоретические подходы к мотивации. Понятие мотивации, основные теории, характеризующие трудовую мотивацию. Факторы демотивации и способы учета мотивации сотрудников при построении системы оплаты труда, а так же в общей концепции управления персоналом.

Управление мотивацией в компании. Понятия мотивации и стимулирования. Категория и классификация потребности: первичные и вторичные. Побуждение. Вознаграждение. Традиционные способы мотивации и оплаты труда. Мотивация и стимулирование.

Мотивация и вознаграждение. Рассматриваются современные теории мотивации: содержательные теории, процессуальные теории, теории отношений. Процессуальные теории: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, двухфакторная модель Ф. Герцберга, теория потребностей Д. Макклеланда, теория ERG К. Альдерфера. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости, теория ожидания В. Врума, модель Портера-Лоулера. Теории отношений: теория человеческого фактора Д. Мак-Грегора, концепция Э. Шеина, теория Z. Оучи.

Контроль – сущность, виды и психологические аспекты. Сущность контроля. Факторы, обусловливающие необходимость контроля: неопределенность, предупреждение возникновения кризисных ситуаций, поддержание успеха, другие факторы. Виды контроля. Классификация контроля: предварительный контроль в отношении человеческих ресурсов, материальных ресурсов, финансовых ресурсов; текущий контроль, заключительный контроль. Этапы контроля: установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов, корректировки работы. Требования, предъявляемые к учету. Анализ. Координация или регулирование как общие функции менеджмента. Контроль, анализ, корректировка деятельности. Ответственность за результаты и полномочия для контроля. Виды и методы контроля. Психологические проблемы контроля. Контроль и доверие в организации.

4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины, включая самостоятельную работу обучающихся

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Вопросы для самоконтроля

1. Исторические предпосылки менеджмента
2. Этапы развития менеджмента
3. Научные школы менеджмента
4. Основные подходы, которые внесли значительный вклад в развитие управленческой науки.
5. Развитие отечественного управления
6. Современный российский менеджмент
7. Японская модель менеджмента
8. Американская модель менеджмента
9. Сравнительная характеристика японской и американской моделей менеджмента
10. Теория X и теория У
11. Теория 7-S

12.Теория Z
13.Управление и менеджмент
14.Виды менеджмента
15.Сущность и система управления (менеджмента)
16.Научные подходы к менеджменту
17.Принципы менеджмента
18.Понятие и классификация методов управления
19.Процесс и функции управления
20.Функция менеджмента «планирование»
21.Функция менеджмента «организация»
22.Функция менеджмента «мотивация»
23.Функция менеджмента «контроль»
24.Функция менеджмента «координация»
25.Цикл процесса управления. Учет, контроль и анализ как общие функции менеджмента
26.Цикл процесса управления. Прогнозирование и планирование как общие функции менеджмента
27.Теории мотивации
28.Декомпозиция функциональной структуры управления организацией
29.Информация и коммуникации в управлении
30.Управленческие решения
31.Понятие и классификация организаций
32.Внутренняя и внешняя среда организаций
33.Структуризация деятельности организаций
34.Типы организационных структур
35.Линейная структура управления, ее достоинства и недостатки
36.Функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
37.Линейно-функциональная структура управления, ее достоинства и недостатки
38.Матричная структура управления, ее достоинства и недостатки
39.Дивизиональная структура управления, ее достоинства и недостатки
40.Основные организационно-правовые формы
41.Современные тенденции в развитии организаций. Новые типы организаций
42.Сущность стратегического управления
43.Система стратегического управления
44.Анализ внешней среды: макроокружения и непосредственного окружения
45.Анализ внутренней среды
46.Метод SWOT-анализа
47.Миссия организации: широкое и узкое понимание миссии
48.Понятие о цели организации. Классификация целей организации. Целевая структура управления организацией
49.Установление целей организации. Фазы процесса выработки целей
50.Области выработки стратегии
51.Типы стратегий бизнеса. Эталонные стратегии развития
52.Выработка стратегии фирмы. Шаги определения стратегии
53.Выбор стратегии. Ключевые факторы, учитываемые при выработке стратегии
54.Выполнение стратегии. Стадии выполнения стратегии
55.Области проведения стратегических изменений
56.Стиль руководства. Сравнительный анализ авторитарного, демократического и либерального стилей руководства
57.Природа конфликта в организации. Основные стадии развития конфликта
58.Современный менеджер: понятие, личные и деловые качества, функции

Задания для самоконтроля

Задание 1. Ситуация для обсуждения

1. Предложите стандартный вариант соглашения, принятый в вашей компании

А. Вы ищите человека, который мог бы создать ваш веб-сайт. Вы надеетесь найти трех – четырех подходящих кандидатов и выбрать кого-то из них. Неожиданно, ваш старый товарищ по колледжу, которого вы очень уважаете, предлагает на эту должность своего коллегу. Вы встречаетесь с кандидатом за завтраком, и вас покоряют его рекомендации и сама личность. Ваши возможные действия:

1. Предлагаете ему работу еще до того, как официант приносит счет.
2. Всячески расхваливаете его будущую работу, а сами стараетесь побыстрее найти еще парочку кандидатов.
3. Планируете ряд встреч с вашими старыми коллегами; возвращаетесь в офис, чтобы проверить свои первые впечатления, одновременно стремясь найти двух-трех альтернативных кандидатов для сравнения.

Б. В течение ближайших девяти месяцев ваша он-лайновая стратегия нацелена на два вертикальных рынка для ваших услуг. Ваша услуга должна соответствовать покупательскому спросу среди медицинских и фармацевтических компаний различных отраслей промышленности, поэтому необходимо определить, кому лучше всего ее адресовать. Очевидно, более предпочтительны быстро развивающиеся, динамичные отрасли. Какой подход вы выберите?

1. Для разработки надежных критериев отбора пригласите дипломированного специалиста по финансам и маркетингу и отберите пять направлений бизнеса, особенно нуждающихся в вашей услуге.
2. Пригласите своего соседа – врача, имеющего знакомых в Министерстве здравоохранения и фармацевтических компаниях.
3. Попросите студента – стажера проанализировать открытые данные организаций, занимающихся экономическим анализом распространенности работ в он-лайновом режиме в различных отраслях и разработать свои рекомендации.

В. Ваша компания хочет на некоторое время объединиться со стратегическим партнером. Вы нашли трех подходящих кандидатов, но у каждого из них есть достоинства и недостатки. Кого вы предпочтете?

1. Компания А предлагает услугу, прекрасно дополняющую вашу собственную, и их цена вас устраивает. Однако А считает, что сейчас слияние не выгодно, лучше подождать месяцев девять, до завершения сезонных распродаж.
2. Компания В меньше и более динамична, однако, она растет слишком быстро и имеет ненадежный бухгалтерский баланс. С ней можно начать работать немедленно, но тогда вашей компании придется взять на себя некоторые нежелательные долги, связанные со слиянием.
3. Компания С уверенно работает на традиционном рынке, но до сих пор не реализовала своего плана электронной коммерции. Вы бы хорошо подошли друг другу, если бы компания С укрепила свое он-лайновое присутствие к середине лета.

Г. Ваша стратегия электронной коммерции требует системы, работающей в режиме реального времени, чтобы выполнять заказы непосредственно и данные вносить в клиентскую базу. Вы ищите фирму, обладающую необходимой для этого технологией, и находите три альтернативы.

1. Старший программист фирмы, которой вы отдадите предпочтение, сейчас работает независимым консультантом. Он может начать работу немедленно, и его сотрудники могут выполнить работу за 60 дней.
2. Программисты вашей фирмы в течение года могут построить такую систему, а потом поддерживать ее и расширять услуги по мере надобности.
3. Специалисты агентства, специализирующегося в области электронной коммерции, могут разработать и построить целостную систему, но требуют 60 дней для предварительной разработки технического проекта. Они настаивают на этих сроках, утверждая, что это необходимо для возможных последующих модификаций системы.

Форма и порядок выполнения

Выберите ответ, указав его номер. Кратко запишите обоснование своей позиции.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы должны быть общим объемом от 1 до 3-х страниц текста (шрифт - TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5). В ответах должна содержаться аргументация вашей точки зрения. Работа над тестом не является рефератом и не должна носить описательный, теоретический характер.

Задание 2. Кейс для анализа

Внедрение автоматизированной системы управления технологическим процессом на цементном заводе. Завод расположен в небольшом городе. На предприятии доминирует общинная культура с низким уровнем конфликтности. В случае возникновения конфликта, размежевание сторон идет по «кланам»: местные – приезжие, производственники – рыночники и т.д. В коллективе развита ориентация на стабильность, устойчивость социальной и трудовой среды.

Технология производства. Схема технологического процесса такова: в карьере (около 3 км от завода) добывается основное сырье (глина и мел), которое по трубопроводам и в вагонах отправляется в сырьевое отделение, где происходит первый помол и смешивание; приготовленная таким образом сырьевая смесь, называемая шламом, поступает во вращающиеся печи, где с различными добавками шлам претерпевает II передел, в результате которого образуется клинкер, по химическому составу уже представляющий собой цемент. Далее наступает III передел – помол клинкера с добавками, откуда выходят уже различные марки цемента. Каждая марка загружается в отдельное хранилище – гигантскую круглую башню; наконец отдел сбыта и транспортный цех направляют продукцию потребителям.

Из групп, затрагиваемых автоматизацией, ключевое положение занимают бригады, работающие на обжиге сырья, помоле клинкера и отдел сбыта.

Автоматизация требует либо изменения функций одних работников, либо делает ненужными другие группы, что вызвало бурное и жесткое сопротивление всего персонала.

ПРИМЕР УЧАСТКА ОБЖИГА СЫРЬЯ

Основной состав рабочих на данном участке составляют 4 машиниста и 4 помощника (иногда это сыновья машинистов). Все пары работают посменно. Из всех рабочих они обладают самым высоким статусом, так как обслуживают самый сложный и ответственный участок. Поэтому рабочие здесь имеют самую высокую квалификацию: почти все окончили техникумы, а один – институт. Их заработная плата не зависит от выработки, оклад достигает уровня главных специалистов завода.

В период до автоматизации машинисты и помощники осуществляли такие основные операции:

- регулирование температуры в разных участках печи посредством механизированного контроля за поступлением в печь газа;
- регулирование воздушного дутья в печи для разрежения сырьевой массы;
- регулирование поступления сырья в печь.

Лабораторные анализы проб сырья машинист дополняет визуальным контролем. Степень неопределенности в процессе обжига достаточно велика. Ошибки дорого обходятся всему предприятию. Подсистема «Обжиг» является частью общезаводской интегрированной автоматизированной системы управления технологическим процессом. Установлено 20 датчиков, которые контролируют процесс и подают информацию на центральный пульт. На пульте появились 8 операторов. Машинист должен был поделить часть своих функций с автоматикой. Новая система ведет процесс стабильнее машиниста, она сокращает период существенных отклонений в процессе обжига на 20-30%. Зато машинист лучше справляется с управлением в случаях существенных или аварийных отклонений. Но кто будет решать, когда следует подключать систему, а когда машинисту брать управление на себя?

Группа операторов сформирована из молодых инженеров. Они еще не успели включиться в социальную среду и освоить локальные нормы. Для их субкультуры характерен культ технического рационализма. Своих партнеров – машинистов они считают вымирающей профессиональной категорией и в кулуарных разговорах опрометчиво восхищались американскими цементными заводами, производство на которых полностью автоматизировано.

С введением автоматизированной системы у машинистов расширились возможности наблюдения (4 экрана на которых видны зоны спекания в каждой из печей), увеличились прогнозные возможности, улучшились санитарно-гигиенические условия труда. Но при этом ужесточился внешний контроль за служебным поведением и появилась конкуренция с операторами «за контроль над печью».

ДЕЙСТВИЯ СТОРОН

Со стороны персонала

- негативные слухи об увольнениях;
- лудизм (намеренные поломки оборудования);
- остракизм по отношению к руководителю проекта.

Со стороны проектировщиков

- техницизм;
- требования найти и наказать виновных.

Дирекция оказалась между молотом модернизации производства и наковальней социального равновесия в городе. Генеральный директор сам вырос в этой общинной культуре и испытывал сильное давление с обеих сторон, избегая больших увольнений и откладывая их.

Форма и порядок выполнения

1. Прочитайте текст кейса.
2. Выполните следующие задания.

1. Схематически отобразите технологию производства (названия технологических переделов и их последовательность), покажите те участки, на которых будет осуществляться автоматизация управления. Напишите, что изменится после реализации проекта.
2. Как бы осуществляли проект изменений Вы? Перечислите основные пункты плана в той последовательности, которую считаете правильной.
3. Письменно оформите ответы, учитывая методические рекомендации.

Методические рекомендации к выполнению и оформлению

Ответы на вопросы – решение кейса – представляет собой оригинальное произведение объемом до 3-х страниц текста (шрифт -TimesNewRoman, No14, интервал - 1,5).

Работа над кейсом не является рефератом и не должна носить описательный характер. Основное место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения, критической оценке рассматриваемого материала и нахождению ответов на поставленные вопросы с использованием материала лекции и литературных источников.

По каждому из вопросов должна быть сформулирована управленческая проблема, вызвавшая данную ситуацию, представлены теоретические подходы к ее решению (или указано, что таковые отсутствуют). Далее должно быть предложено практическое решение данной проблемы, так как будто Вы являетесь ТОП - менеджером данной компании.

Задание 3. Характер делегирования при деятельности

Прочитайте и ответьте на вопросы. Ваше согласие более чем с тремя представленными ниже утверждениями означает, что при внедрении делегирования вы встретитесь с рядом проблем. Предложите возможные решения проблем.

- Я стремлюсь к совершенству.
- У меня нет времени на подробные объяснения того, как должно быть.
- Нередко я сам заканчиваю задания, которые поручаю сотрудникам.
- Мои подчиненные далеко не столь обязательны как я.
- Я негативно воспринимаю ошибки, допущенные подчиненными при выполнении работ.
- Я получаю истинное удовольствие от того, что по мере возможности выполняю все поставленные мной задачи.
- Я положительно воспринимаю возможность контроля над выполнением работ.

Задание 4.

1. Прочитайте кейс.
2. Представьте, что Вы являетесь руководителем компании и вам необходимо обсуждение способов сбыта.
3. Проранжируйте все проблемы, разместив их в ниже представленной таблице по указанным критериям.

менее важные	2.	4.
важные	1.	3.
	срочные	менее срочные

Таким образом, в поле 1. Попадают те проблемы, которые вы считаете срочными и важными, 2. – срочные, но менее важные и т.д.

4. Представьте способ решения проблем каждой из 4-х групп. Укажите, если несколько проблем можно объединить в один блок и решить вместе.
5. Отметьте (выделив разным цветом или подчеркнув), какие проблемы могут быть решены на уровне руководителя отделом.
6. Вышлите свое решение кейса

Текст кейса

Фирма была создана в 1993 г. выпускниками одного из крупных московских технических вузов. Сначала фирма занималась сборкой и продажей телефонных аппаратов с автоматическим определителем номера, затем посреднической деятельностью на рынке множительной техники. В конце 1994г. стала специализироваться на сборке и продаже компьютерной техники. Сейчас положение фирмы стабильно: имеет постоянных клиентов, сложились прочные связи с поставщиками комплектующих и партнерами в различных городах России. Офис расположен в Москве. На сегодняшний день штат фирмы насчитывает 18 человек

Месяц назад Ваш старый знакомый, один из учредителей, предложил Вам войти в неё, описав её как преуспевающую и перспективную компанию. За два месяца до этого провел структурную реорганизацию отделов и набор дополнительного персонала, которые были вызваны расширением сети региональных партнеров.

Проработав несколько дней, Вы поняли, что работа организована не самым эффективным образом. Поскольку целостной картины у Вас еще не сложилось, Вы решили не торопиться с конкретными выводами, а просто фиксировать недостатки, которые Вы замечали в ходе ежедневной работы. Прошло 30 дней, и перечень недостатков в организации работ оказался достаточно внушительным:

- Несмотря на то, что в организации существует компьютерная сеть, две сотрудницы, ответственные за работу с клиентами – ОРК не умеют работать с ней и передают друг другу информацию о клиентах, записывая ее на «флэшки».
- Третий сотрудник отдела, ответственный за работу с клиентами, значительную часть рабочего времени занимается усовершенствованием своего компьютера, устанавливая все более изощренное программное обеспечение и осваивая его.
- Сотрудники ОРК постоянно жалуется на рутинный характер работы, который не позволяет им реализовать свой потенциал. По их мнению, какие-либо перспективы служебного роста у них отсутствуют.
- ОРК не может предоставить клиенту исчерпывающую информацию по телефону без согласования с производственным отделом. На практике это выглядит так: клиенту предлагают подождать, пока сотрудник не свяжется с производственным отделом и не уточнит определенные детали заказа.

● Нередки ситуации, когда клиент интересуется наличием определенной конфигурации компьютера и получает от сотрудниц отрицательный ответ, хотя заказ можно было бы выполнить.

● Если один из сотрудников ОРК по какой-либо причине не выходит на работу, возникают сложности: оформленный заранее договор находится в компьютере отсутствующего сотрудника и имя файла договора, как правило, не известно. Все оформление приходится проводить заново.

● Система оплаты в фирме такова, что сотрудники получают небольшие суммы в виде зарплаты, а существенная часть получаемых ими денег оформляется как премия. Такая система во многом обусловлена соображениями финансового плана. На практике это приводит к тому, что сотрудники не знают точно, какую сумму они получат в конце месяца и не понимают критериев оценки своей работы и начисления премий. Это порождает слухи о влиянии личных отношений на размер премии.

● Работники являются старожилами фирмы и, по их мнению, проработав два года, они вправе требовать значительной прибавки в жаловании. При этом они не видят прямой связи между своим качеством и размерами вознаграждения.

● Обсуждение недостатков работы происходит в кулуарных беседах, поскольку не сложилось системы обмена информацией.

● Возникают ситуации, когда сотрудники оформляют клиентам документы на покупку товара при отсутствии его на складе. Это заканчивается извинениями и просьбой зайти в следующий раз.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните, какие основные характеристики работ служащих будут изменены, если будут приняты рекомендации.

2. Какие альтернативные стратегии нужно рассмотреть? Возможными альтернативами могут быть ротация и расширение.

3. Какое решение вы бы приняли в этом случае? Какую цену может заплатить за это? Объясните ваш ответ.

Критерии оценивания

За работу начисляются баллы с учетом:

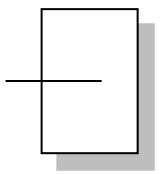
- полноты анализа проблем (рассмотрены и проранжированы должны быть все перечисленные проблемы);
- правильности их группировки;
- адекватности предложенных способов решения;
- правильности расположения по уровням организационной иерархии.

Задание 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МОТИВАЦИИ В РАБОТЕ (на основе теории Герцберга)

Оцените предложенные утверждения. В сумме баллы должны быть равны 5 за каждую пару вопросов. При оценке используйте только целые числа. Ответы давайте спонтанно, учитывая только собственное мнение. Проведите анализ собственной мотивации.

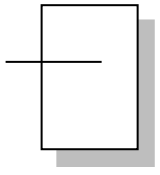
1. Для Вас важна хорошо оплачиваемая работа, даже если Вы не получаете должного признания. **A**

2. Для Вас важна признание и похвала, даже если оплата не так высока**.** **B**

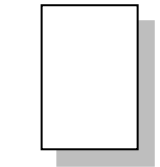


3. Вы предпочитаете иметь хорошие отношения с руководителем, даже если это означает уменьшение ответственности. **D**

4. Лучше иметь больше ответственности, даже если будет труднее общаться с руководством. **C**



5. Вам важнее иметь хорошие отношения с руководителем, даже если продеться **D**



делать неинтересную работу.

6. Вам важнее делать интересную работу, даже если отношения с руководителем будут из-за этого хуже. **H**

7. Вам важнее получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше. **E**

8. Вам важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше возможностей получить повышение. **A**

9. Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно, но не получать признания. **B**

10. Лучше делать значительную работу, за которую Вас хвалят и признают. **H**

11. Вы предпочитаете неинтересную работу, но хорошее отношение с коллегами. **I**

12. Вы предпочитаете стимулирующую работу, даже если можете завоевать непопулярность среди коллег. **H**

13. Важными предпосылками к активной деятельности являются ответственность и возможности принимать решения. **C**

14. Лучший стимул к работе – высокая зарплата. **A**

15. Вам важно иметь хорошие отношения с руководителем, даже если работа неинтересна. **D**

16. Вам важно делать хорошо оплачиваемую работу, даже если отношения с руководителем будут плохие. **A**

17 .Вы предпочитаете ответственную должность, даже если будет меньше признания. **C**

18. Вы предпочитаете иметь не ответственную должность, если Вашу работу признают и хвалят. **B**

19. Вас стимулирует признание Вашей работы. **B**

20. Вас стимулируют хорошие отношения с руководителем и сотрудниками. **D**

21. Вы предпочитаете преуспевать, делая сложную работу, а не простую, но хорошо оплачиваемую. **F**

22. Вы предпочитаете делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы. **A**

23. Вам больше важна поддержка коллег, чем признание за хорошие результаты в работе. **I**

24. Вы больше цените признание за работу, чем отношение коллег. **B**

25. Вас больше стимулирует то, что Вас ценят коллеги, а не ответственность за работу. **I**

26. Вас больше стимулирует возможность выполнять ответственную работу, чем возможность повышения в должности **C**

27. Вам важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности. **C** _____

28. Вас больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет ответственной. **E**

29. Для Вас важнее корректное отношение к Вашей работе, чем признание и похвала. **F**

30. Для Вас важнее признание и похвала, чем знание о том, удачливы Вы или нет в работе. **B**

I

31. Поддержка коллег важнее отношения с руководителем.

32. Вам важнее хорошее отношение с руководителем, чем поддержка коллег. **D**

33. Вы предпочитаете ответственную работу, даже если она не интересная. **C**

34. Вы предпочитаете интересную работу, даже если она не ответственная. **H**

35. Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучна. **A**

36. Вам важна содержательная работа, даже если она малооплачиваемая. **H**

37. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что на этой работе у Вас нет возможности повышения в должности. **E**

38. Если Вы будите менять место работы, то только потому, что сейчас у Вас нет возможности себя реализовать. **F**

39. Вам важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с руководителем. **F**

40. Вам важнее хорошие отношения с руководителем, чем информация о своем успехе. **D**

41. Лучше иметь хорошие отношения с директором, чем испортить их из-за повышения в должности. **D**

42. Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшаются отношения с директором. **E**

43. Ваша работа на данный момент значит для Вас много, и Вы не хотите сейчас уходить с занимаемой должности, хотя возможностей для повышения нет. **H**

44. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если эта работа будет рутинна. **E**

45. Вы предпочитаете работать в группе, где хорошие отношения сотрудничества. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе. **I**

46. Предпочитаете хорошо оплачиваемую работу, на которой работаете один. **A**

47. Вам нравится ответственность, даже если нет успеха, и Вы не оправдываете ожиданий. **C**

48. Лучше реализовать данное задание, чем нести большую ответственность. **F**

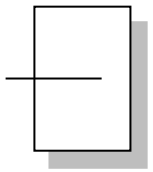
49. Лучше получать признание за работу, в настоящее время, чем получить **B**

повышение в должности. _____

50. Лучше получать повышение в должности, даже если в этой должности не получите признания. **E**

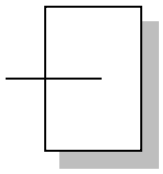
51. Вам важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, которое потребует расставания с ними. **I**

52. Вы предпочитаете повышение в должности, даже если придется расстаться с коллегами. **E**



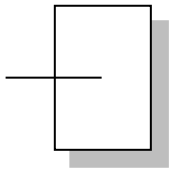
53. Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем более интересную, но с риском неудачи. **F**

54. Предпочитаете работу интересную, с которой справляетесь, чем скучную. **H**



55. Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами. **I**

56. Лучше всегда иметь успех в работе, даже если у Вас нет поддержки коллег. **F**



КЛЮЧ МОТИВАЦИОННОГО ТЕСТА

Внесите в таблицу полученные результаты в соответствии с расположением букв. Для проверки – сумма должна быть равна 140.

								Сумма по строке
A								
B								
C								
D								
E								
F								
H								
I								
								140

A – Финансовые мотивы
B – Признание и вознаграждение
C – Ответственность
D – Отношение с руководителем
E – Продвижение
F – Достижения
H – Содержание работы
I - Сотрудничество

Задание 6.

Постройте мотивационный профиль (свой или своих коллег) . сравните его с профилем других студентов. Вопросник для построения мотивационного профиля

Для оценки каждого из вариантов (a), (b), (c), (d) в рамках приведенных утверждений, используйте все 11 баллов.

Утверждения

1. Я полагаю, что мог бы внести большой вклад на такой работе, где

(a) хорошая заработная плата и прочие виды вознаграждений;

(b) имеется возможности установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе;

(c) я мог бы влиять на принятие решений и демонстрировать свои достоинства как работника;

(d) у меня есть возможность совершенствоваться и расти как личность.

2. Я не хотел бы работать там, где

(a) отсутствуют четкие указания, что от меня требуется;

(b) практически отсутствует обратная связь и оценка эффективности моей работы;

(c) то, чем я занимаюсь выглядит малополезным и малоценным;

(d) плохие условия работы, слишком шумно или грязно.

3. Для меня важно, чтобы моя работа

(a) была связана со значительным разнообразием и переменами;

(b) давала возможность работать с широким кругом людей;

(c) обеспечивала четкие указания, чтобы я знал, что от меня требуется;

(d) позволяла мне хорошо узнать тех людей, с которыми я работаю.

4. Я полагаю, что не был бы очень заинтересован работой, которая

(a) обеспечивала мне мало контактов с другими людьми;

(b) едва ли была замечена другими людьми;

(c) не имела бы конкретных очертаний, так, что я не был бы уверен, что от меня требуется;

(d) была бы сопряжена с определенным объемом рутинных операций.

5. Работа мне нравится, если

(a) я четко представляю себе, что от меня требуется;

(b) у меня удобное рабочее место и меня мало отвлекают;

(c) у меня хорошее вознаграждение и заработная плата;

(d) позволяет мне совершенствовать свои профессиональные качества.

6.Полагаю, что мне понравилось бы, если

(a) были бы хорошие условия работы и отсутствовало бы давление на меня;

(b) у меня был бы очень хороший оклад;

(c) работа в действительности была бы полезной и приносила бы мне удовлетворение;

(d) мои достижения и работа оценивались бы по достоинству.

7. Я не считаю, что работа должна

(a) быть слабо структурированной, так, что не понятно, что же следует делать;

(b) представлять слишком мало возможностей хорошо узнать других людей;

(c) быть малополезной для общества или неинтересной для выполнения;

(d) оставаться непризнанной, или ее выполнение должно восприниматься как само собой разумеющееся.

8. Работа, приносящая удовлетворение,

(a) связана со значительным разнообразием, переменами, энтузиазмом;

(b) дает возможность совершенствовать профессиональные качества и развиваться как личность;

(c) является полезной и значимой для общества;

(d) позволяет мне быть креативным и экспериментировать с новыми идеями.

9. Важно, чтобы работа

(a) признавалась и ценилась моей организацией;

(b) давала бы возможность для профессионального роста и совершенствования;

(c) была сопряжена с большим разнообразием;

(d) позволяла бы работнику оказывать влияние на других.

10. Я не считаю, что работа будет приносить удовлетворение, если

(a) в процессе ее выполнения мало контактов с другими людьми

(b) оклад и вознаграждение не очень хорошие;

(c) невозможно установить и поддерживать добрые отношения с коллегами;

(d) у меня мало самостоятельности и возможности для проявления гибкости.

11. Самой хорошей является такая работа, которая

(a) обеспечивает хорошие рабочие условия;

(b) дает четкие инструкции и разъяснения по поводу содержания работы;

(c) предполагает выполнение интересных и полезных заданий;
(d) позволяет получить признание личных достижений и качества работы.

12. Вероятно, я не буду хорошо работать, если

(a) имеется мало возможностей ставить перед собой цели и достигать их;
(b) я не имею возможности совершенствовать свои личные качества;
(c) тяжелая работа не получает признания и соответствующего вознаграждения;
(d) на рабочем месте пыльно, грязно или шумно.

13. При определении служебных обязанностей важно

(a) дать людям возможность лучше узнать друг друга;
(b) предоставить работнику ставить цели и достигать их;
(c) обеспечить условия для проявления работниками творческого начала;
(d) обеспечить комфортность и чистоту места работы.

14. Вероятно, я не захочу работать там, где

(a) у меня будет мало самостоятельности и возможности самосовершенствоваться;
(b) не поощряются исследования и проявление научного любопытства;
(c) очень мало контактов с широким кругом людей;
(d) отсутствуют достойные надбавки и дополнительные льготы.

15. Я был бы удовлетворен, если

(a) была бы возможность оказывать влияние на принятие решений другими работниками;
(b) работа предоставляла бы широкое разнообразие и перемены;
(c) мои достижения были бы оценены другими людьми;
(d) я точно бы знал, что от меня требуется и как я должен это выполнять.

16. Работа меньше удовлетворяла бы меня, если

(a) не позволяла бы ставить и добиваться сложных целей;
(b) четко не знал бы правил и процедур выполнения работы;
(c) уровень оплаты труда не соответствовал сложности работы;
(d) я практически не мог бы влиять на принимаемые решения и то, что делают другие.

17. Я полагаю, что должность должна предоставлять

(a) четкие должностные инструкции и указания на то, что от меня требуется;
(b) возможность лучше узнать своих коллег по работе;
(c) возможность выполнять сложные производственные задания, требующие напряжения всех сил;
(d) разнообразие, перемены и поощрения.

18. Работа приносила мне меньше удовлетворения, если

(a) не допускала возможности хотя бы небольшого творческого вклада;
(b) осуществлялась бы изолированно, т.е. нужно работать в одиночку;
(c) отсутствовал бы благоприятный климат, в котором работник мог бы расти;
(d) не давала бы возможности оказывать влияние на принятие решений.

19. Я хотел бы работать там, где

(a) другие люди признают и ценят выполняемую мною работу;
(b) у меня будет возможность оказывать влияние на то, что делают другие;
(c) имеется достойная система надбавок и льгот;
(d) можно выдвигать и апробировать новые идеи, проявлять креативность.

20. Вряд ли я захотел бы работать там, где

(a) не существует разнообразия или перемен в работе;
(b) у меня будет мало возможности влиять на принимаемые решения;
(c) заработная плата не слишком высока;
(d) условия работы не достаточно хорошие.

21. Я полагаю, что приносящая удовлетворение работа должна предусматривать

(a) наличие четких указаний, чтобы работники знали, что от них требуется;
(b) возможности проявлять креативность;
(c) возможности встречаться с интересными людьми;
(d) чувство удовлетворенности и действительно интересные задания.

22. Работа не будет доставлять удовольствие, если

(a) предусмотрены незначительные надбавки и дополнительные льготы;
(b) условия работы некомфортны или в помещении очень шумно;
(c) работник не имеет возможности сравнивать свою работу с работой других;
(d) не поощряются исследования, творческий подход и новые идеи.

23. Я считаю важным, чтобы работа обеспечивала мне

(a) множество контактов с широким кругом интересных людей;
(b) возможность установления и достижения целей;
(c) возможность влиять на принятие решения;
(d) высокий уровень заработной платы.

24. Я не думаю, чтобы мне нравилась работа, если

(a) условия работы некомфортны, на рабочем месте грязно, шумно;
(b) мало шансов влиять на других людей;
(c) мало возможностей для достижения поставленных целей;
(d) я не мог бы проявлять креативности и предлагать новые идеи.

25. В процессе организации работы важно

(a) обеспечить чистоту и комфортность рабочего места;
(b) создать условия для проявления работником самостоятельности;
(c) предусмотреть возможность разнообразия и перемен;
(d) обеспечить широкие возможности контактов с другими людьми.

26. Скорее всего, я не захотел бы работать там, где

(a) условия работы некомфортны, грязно, шумно и т.д.
(b) мало возможностей осуществлять контакты с другими людьми;
(c) работа не является интересной или полезной;
(d) работа рутинная и задания редко меняются.

27. Работа приносит удовлетворение, вероятно, когда

(a) люди признают и ценят хорошо выполненную работу;
(b) существуют возможности для маневра и проявления гибкости;
(c) можно ставить перед собой сложные и смелые цели;
(d) существует возможность лучше узнать своих коллег.

28. Мне бы не понравилась работа, которая

(a) не была бы полезной и не приносила бы чувства удовлетворения;
(b) не содержала бы в себе стимула к переменам;
(c) не позволяла бы мне устанавливать дружеские отношения с другими;
(d) была бы не конкретной и не ставила бы сложных задач.

29. Я бы проявил стремление работать там, где

(a) работа интересная и полезная;
(b) люди могут устанавливать длительные дружеские отношения;
(c) меня окружали бы интересные люди;
(d) я мог бы оказывать влияние на принятие решений.

30. Я не считаю, что работа должна

(a) предусматривать, чтобы большую часть времени человек работал в одиночку;
(b) давать мало шансов на признание личных достижений работника;
(c) препятствовать установлению взаимоотношений с коллегами;
(d) состоять в основном из рутинных обязанностей.

31. Хорошо спланированная работа обязательно

(a) предусматривает достаточный набор льгот и множество надбавок;
(b) имеет четкие рекомендации по выполнению и должностные обязанности;
(c) предусматривает возможность ставить цели и достигать их;
(d) стимулирует и поощряет выдвижение новых целей.

32. Я считал бы, что работа не приносит удовлетворения, если

(a) не мог бы выполнять сложную, перспективную работу;
(b) было бы мало возможностей для проявления креативности;
(c) допускалась бы лишь малая доля самостоятельности;
(d) сама суть работы не представлялась бы полезной или нужной.

33. Наиболее важными характеристиками должности являются

(a) возможность для творческого подхода и оригинального нестандартного мышления;

(b) важные обязанности, выполнение которых приносит удовлетворение;

(c) возможность устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами;

(d) наличие значимых целей, которых призван достичь работник.

Ключ к тесту

Завершив работу над тестом, вы получите общий результат по каждому из 12 мотивационных факторов. Большое количество баллов, присужденных какому-либо фактору, свидетельствует о его высокой значимости для вас, малое количество баллов показывает низкий уровень потребности относительно прочих факторов.

Номер фактора

1. Потребность в высокой заработной плате и материальном вознаграждении; желание иметь работу с хорошим набором льгот и надбавок. Данная потребность может изменяться в течение трудовой жизни: увеличение трат приводит к росту потребности (например, наличие долгов, возникновение новых семейных обязательств и т.д.).

2. Потребность в хороших условиях работы и комфортной окружающей обстановке.

3. Потребность в четком структурировании работы, наличии обязательной связи, позволяющей судить о результатах своей работы.

4. Потребность в социальных контактах. Это показатель стремления работать с другими людьми, который не следует путать с тем, насколько хорошо человек относится к своим коллегам. Этот фактор может иметь низкое значение, но человек быть хорошо социально адаптирован.

5. Потребность формировать и поддерживать долгосрочные стабильные отношения.

6. Потребность в завоевании признания со стороны других людей, в том, чтобы окружающие ценили заслуги, достижения и успехи индивидуума.

7. Потребность ставить сложные цели и достигать их.

8. Потребность во влиянии и власти, стремление руководить другими.

9. Потребность в разнообразии, переменах, стремление избегать рутины.

10. Потребность в творчестве, возможности нестандартно мыслить.

11. Потребность в совершенствовании, росте и развитии как личности.

12. Потребность быть востребованным, полезным.

Таблица ответов

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	a				b			c			d	
2		d	a			b						c
3			c	b	d				a			
4			c	a		b			d			
5	c	b	a								d	
6	b	a				d						C
7			a		b	d						C
8									a	d	b	c
9						a		d	c		b	
10	b			a	c						d	
11		a	b			d						c
12		d				c	a				b	
13		d			a		b			c		
14	d			c						b	a	
15			d			c		a	b			
16	c		b				a	d				
17			a		b		c		d			
18				b				d		a	c	

Утверждение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
19	c					a		b		d		
20	c	d						b	a			
21			a	c						b		d
22	a	b						c		d		
23	d			a			b	c				
24		a					c	b		d		
25		a		d					c		b	
26		a		b					d			c
27					d	a	c				b	
28					c		d		b			a
29				c	b			d				a
30				a	c	b			d			
31	a		b				c			d		
32							a			b	c	d
33					c		d			a		b
Итог												

Задание 7. Прочитайте кейс. Ответьте на вопрос письменно.

Том, Дик и Гарри

Вы отвечаете за небольшой отдел и имеете в подчинении трех сотрудников – Тома, Дика и Гарри. Ключ к успеху вашего отдела заключается в том, что бы они были максимально мотивированы. Вот краткая характеристика каждого из сотрудников.

Том относится к тому типу людей, которых трудно менять. Количество прогулов у него намного больше среднего. Он очень любит семью (жену и троих меленьких детей) и считает их центром своей жизни. Лучше всего о Томе говорит тот факт, что он принадлежит к поколению хиппи и глубоко верит в ценности этой культуры. В результате то, что компания может предложить ему, лишь в малой степени способно его вдохновить. Он считает, что работа – это всего лишь средство получения денег для удовлетворения базовых потребностей его семьи, и ничего больше. В общем, Том выполняет свою работу вполне добросовестно, но все попытки заставить его делать сверх того проваливаются. Он обладает некоторым шармом, дружелюбен, но всё же нельзя сказать, что он всей душой предан компании. Ему в основном разрешали «делать всё по-своему», пока он соответствовал минимальным производственным стандартам.

Дик во многом отличается от Тома. Как и Том, он приятный парень, но в отличие от Тома он положительно относится к правилам компании и существующей системе вознаграждения. Он в высшей степени предан компании. Проблема Дика в том, что лишь немного он может делать самостоятельно. Он хорошо выполняет порученное ему, но при этом лишен творческой жилки и чувствует свою зависимость, когда требуются самостоятельные действия. К тому же он весьма застенчивый человек и испытывает неуверенность, когда приходится иметь дело с людьми из других отделов. В определенной степени это наносит ущерб его работе, поскольку он не может хорошо представительствовать перед другими отделами компании и перед руководством.

Гарри, напротив, очень настойчивый человек. Он работает ради денег и с готовностью поменяет работу, если ему предложат большую зарплату. Он действительно очень хорошо работает на благо компании, но ожидает, что компания будет работать на него. В той должности, которую он занимает, он не прочь работать по 60 часов в неделю, лишь бы платили достаточно. Хотя ему приходится содержать семью и помогать престарелому отцу, однажды он спокойно бросил работу, когда работодатель не повысил его вознаграждения, полагая, что тот и так зарабатывает слишком много. Он настоящий ведущий. Менеджер с его последнего места работы говорил, что Гарри очень сильная личность, поэтому они были рады избавиться от него, хотя он исключительно хорошо работает. Его предыдущий начальник отмечал, что Гарри все время чего-то не хватает: если не повышения зарплаты, то каких-нибудь дополнительных льгот. Создается ощущение, что он никогда не будет удовлетворен.

Можете ли Вы объяснить мотивацию Тома, Дика и Гарри с помощью одной или нескольких теорий мотивации?

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Методические указания по подготовке обучающихся к занятиям семинарского типа / Санкт-Петербургская юридическая академия ; составители: Л. М. Дулич, Е. П. Корчевская. – СПб: АНО ВО СЮА, 2021. – 20 с. – Текст : непосредственный.
2. Методические указания по подготовке обучающихся к занятиям семинарского типа : методические указания / Санкт-Петербургская юридическая академия ; составители : Л. М. Дулич, Е. П. Корчевская. - Санкт-Петербург : АНО ВО "СЮА", 2021. - 20 с. - Текст : электронный // Библиотека СПбЮА им. А. Ф. Кони, электронный каталог [сайт]. – Режим доступа: для авториз. пользователей. — http://irbis.jurac.ru/elib/0098/ (дата обращения: 07.10.2026).
3. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся / Санкт-Петербургская юридическая академия ; составители: Д. В. Ушатов, Е. П. Корчевская. – СПб: АНО ВО СЮА, 2021. – 40 с. – Текст : непосредственный.
4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся : методические указания / Санкт-Петербургская юридическая академия ; составители: Д. В. Ушатов, Е. П. Корчевская. - Санкт-Петербург : АНО ВО "СЮА", 2021. - 40 с. - Текст : электронный // Библиотека СПбЮА им. А. Ф. Кони, электронный каталог [сайт]. – Режим доступа: для авториз. пользователей — http://irbis.jurac.ru/elib/0099/ (дата обращения: 07.10.2026).
5. Методические указания по выполнению курсовой работы / Санкт-Петербургская юридическая академия ; составитель : С. В. Павлова, А. Е. Зелтабол. – СПб: АНО ВО СЮА, 2021. – 36 с. – Текст : непосредственный.
6. Методические указания по выполнению курсовой работы : методические указания / Санкт-Петербургская юридическая академия ; составитель : С. В. Павлова, А. Е. Зелтабол. - Санкт-Петербург : АНО ВО "СЮА", 2021. - 36 с. - Текст : электронный // Библиотека СПбЮА им. А. Ф. Кони, электронный каталог [сайт]. – Режим доступа: для авториз. пользователей. — http://irbis.jurac.ru/elib/0100/ (дата обращения: 07.10.2026).

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная:

1. Одинцов, А. А. Основы менеджмента : учебник для вузов / А. А. Одинцов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 241 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16616-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585168 (дата обращения: 07.10.2026).
2. Абчук, В. А. Менеджмент: теоретические основы : учебник и практикум для вузов / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 320 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17080-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583873 (дата обращения: 07.10.2026).
3. Мардас, А. Н. Основы менеджмента. Практический курс : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 175 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07558-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/585327 (дата обращения: 07.10.2026).
4. Камолов, С. Г. Основы теории управления : учебник для вузов / С. Г. Камолов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 272 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21231-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/590153 (дата обращения: 07.10.2026).

Дополнительная:

1. Менеджмент : учебник для вузов / ответственные редакторы Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 422 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16387-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/582921 (дата обращения: 07.10.2026).

2. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. В. Тезикова, Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская, М. К. Попова. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 89 с. — ISBN 978-5-8265-2384-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/122972.html (дата обращения: 07.10.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

3. Егорова, Т. И. Основы менеджмента / Т. И. Егорова ; под редакцией А. Я. Волкова. — Москва, Ижевск : Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/91975.html (дата обращения: 07.10.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

4. Воронин, А. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / А. Ю. Воронин, О. В. Сересева, Л. И. Чурина. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/91292.html (дата обращения: 07.10.2026). — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

5. Менеджмент : теория и практика : журнал. - Текст : электронный. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - URL: https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=67213232 (дата обращения: 07.10.2026).

6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ» : Образовательная платформа Юрайт ЭБС : [сайт]. – Москва. - URL: https://www.urait.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Текст: электронный.

2. ООО Компания «Ай Пи Ар Медиа» : Цифровой образовательный ресурс и База данных «Цифровая библиотека IPRsmart» ЭБС : [сайт]. – Москва. - URL: http://www.iprbookshop.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Текст: электронный.

3. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : [сайт]. – Москва. - URL: http://elibrary.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

4. Moodle : электронное образование : [сайт]. - URL: http://student.jurac.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей. – Текст: электронный.

5. КонсультантПлюс : Справочная правовая система : [сайт]. – URL: http://www.consultant.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

6. Официальный интернет-портал правовой информации: государственная система правовой информации : [сайт]. – URL: http://pravo.gov.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

7. Российская государственная библиотека : официальный сайт. – URL: https://rsl.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

8. Российская национальная библиотека : [сайт]. – URL: http://nlr.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

9. Президентская библиотека : [сайт]. – URL: https://prlib.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

10. Библиотека диссертаций. Электронная библиотека РГБ : [сайт]. – Москва. – URL: https://diss.rsl.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

11. Российская газета : [сайт]. – Москва. - URL: http://rg.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

12. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации : [сайт]. – URL: https://minobrnauki.gov.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
13. Высшая аттестационная комиссия (ВАК) при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации : Объявления о защитах ВАК : [сайт]. – Москва. – URL: https://vak.gisnauka.ru/adverts-list/advert (дата обращения: 01.10.2025). – Текст: электронный.
14. Наука и образование против террора : [сайт]. – URL: https://scienceport.ncpti.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
15. Национальный центр информационного противодействия терроризму и экстремизму в образовательной среде и сети Интернет : [сайт]. – URL: https://ncpti.su/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
16. Министерство внутренних дел Российской Федерации : официальный сайт. – URL: https://мвд.рф/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
17. Совет Безопасности Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://scrf.gov.ru (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
18. Официальная Россия: сервер органов государственной власти Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://gov.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
19. Правительство Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – URL: http://government.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
20. Экспертный совет при Правительстве РФ : [сайт]. – URL: http://government.ru/department/270/about/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
21. Президент России : официальный сайт. – Москва. – URL: http://kremlin.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
22. Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://council.gov.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
23. Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://duma.gov.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
24. Сайт Конституции Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://constitution.garant.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
25. Федеральная налоговая служба : официальный сайт. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
26. Федеральная таможенная служба : [сайт]. – URL: https://customs.gov.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
27. Министерство Финансов РФ : [сайт]. – URL: www.minfin.ru (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
28. Министерство экономического развития Российской Федерации : [сайт]. – URL: https://www.economy.gov.ru/?ysclid=mvav84eckc64597681 (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
29. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации : [сайт]. – URL: https://digital.gov.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
30. Портал поддержки малого и среднего предпринимательства мойбизнес.рф : национальные проекты России : [сайт]. – URL: https://мойбизнес.рф/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
31. Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Правосудие» : [сайт]. – URL: http://sudrf.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
32. Верховный Суд Российской Федерации : [сайт]. – URL: https://www.vsrf.ru/?ysclid=l7927cbe42965952842 (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
33. Конституционный Суд Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://ksrf.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.
34. Совет судей Российской Федерации : [сайт]. – URL: http://ssrf.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

35. Федеральные арбитражные суды Российской Федерации : сайт Федеральных арбитражных судов. – URL: http://arbitr.ru/ (дата обращения: 07.10.2026). – Текст: электронный.

7. Лицензионное программное обеспечение

Лицензионное ПО:
Microsoft Windows 7 Professional
Microsoft Office Standard 2010
ПОНордМастер@5 (лингафонныйкабинет)
ESETAntivirus
СПСКонсультантПлюс
SmartNotebook (ПО для работы с интерактивной доской)

Свободное ПО:
OS Linux Ubuntu
LibreOffice
Adobe Acrobat Reader
MozillaFirefox
Moodle

8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);
- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);
- специальные помещения для проведения занятий по дисциплине (в т.ч. лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности);
- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;
- кабинет для занятий по иностранному языку (оснащенный лингафонным оборудованием);
- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости

обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.