

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования "Пермский
государственный национальный исследовательский
университет"**

Кафедра менеджмента

Авторы-составители: **Воеводкин Николай Юрьевич
Носкова Оксана Евгеньевна**

Рабочая программа дисциплины
АЛЬТЕРНАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Код УМК 83131

Утверждено
Протокол №6
от «11» марта 2020 г.

Пермь, 2020

1. Наименование дисциплины

Альтернативный менеджмент

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина входит в вариативную часть Блока « Б.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление: **38.03.03** Управление персоналом
направленность Управление персоналом организации

3. Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины **Альтернативный менеджмент** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

38.03.03 Управление персоналом (направленность : Управление персоналом организации)

ПК.13 способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии

ПК.15 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике

4. Объем и содержание дисциплины

Направления подготовки	38.03.03 Управление персоналом (направленность: Управление персоналом организации)
форма обучения	очная
№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины	10,11
Объем дисциплины (з.е.)	5
Объем дисциплины (ак.час.)	180
Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:	70
Проведение лекционных занятий	28
Проведение практических занятий, семинаров	42
Самостоятельная работа (ак.час.)	110
Формы текущего контроля	Входное тестирование (1) Итоговое контрольное мероприятие (2) Письменное контрольное мероприятие (4)
Формы промежуточной аттестации	Зачет (10 триместр) Экзамен (11 триместр)

5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины

Тема 1. Введение. Содержание, задачи и структура курса "Альтернативный менеджмент"

Изменение подходов к менеджменту под влиянием современной экономической среды: исторический аспект. Предпосылки возникновения альтернативного менеджмента.

Модель конкуренции сегодня: особенности новой экономики. Тенденции в конкурентной среде.

Конкурентное преимущество сегодня. Факторы успеха в современном бизнесе: Что такое устойчивое конкурентное преимущество. Развитие новых бизнес-компетенций и интенсификации использования интеллектуального капитала (человеческого и организационного). Конкуренция идей, компетенций, динамических возможностей.

Современные подходы к менеджменту. Конкуренция и организационный менеджмент в XXI веке: новые модели конкуренции и новые модели управления. Организационные факторы конкурентных преимуществ. Организационный менеджмент.

Задачи и структура курса.

Тема 2. Традиционный и альтернативный менеджмент - исторические перспективы

Традиционный и альтернативный менеджмент — исторические перспективы.

Парадигма традиционного (авторитарного) управления «кнут и пряник». Поиск виновного для традиционного менеджмента. «Закрытость» фирмы. Планы как директивы. Критерии отбора и принципы работы с поставщиками для ТМ.

Основные отличительные характеристики (особенности) альтернативного подхода к менеджменту: глубинность, не поиск виноватых, а действия, превращение сотрудников из служащих в партнеров по совершенствованию фирмы. Отказ от идеи наказания. Пожизненный найм. Не иерархическая, а горизонтальная организация компании. Целеполагание. Смысл и содержание деятельности в альтернативной системе управления. Альтернатива ожиданий от человека. Командный стиль работы. План не директива, а ожидание. Отношение к поставщикам.

Тема 3. Иерархическая или горизонтальная организация компании

Организационные проблемы, связанные с жесткой иерархией, в рамках традиционного подхода.

Иерархия как инструмент построения горизонтальной организации компании, создания гибкой, самоналаживающейся под потребности клиента и изменяющиеся условия бизнеса структуры, организации и поддержания процессного устройства, в том числе лидерства в процессах, создания среды для совершенствования (полномочия, статус, мотивация, время, обучение). Миссия руководителя. Переход к горизонтальной организации деятельности компании. Процессная организация дела.

Тема 4. Командный стиль работы

Роль личности в сфере экономики. Наказание как движущая сила менеджмента и отказ от идеи наказания. Модель мотивации в развивающейся компании: связь уровней управления и системы мотивации. Командный стиль деятельности при альтернативном менеджменте. Причастность всех сотрудников к делам фирмы, вовлеченность в процесс ее трансформации. Эффект синергии при командной работе.

Тема 5. Система пожизненного найма

Пожизненный найм - логическое развитие идеи отказа от наказания.

Работа как способ самовыражения: как источник целостности, самооценки, формирования ценностей, характера. Производительность труда при пожизненном найме.

Принципы подбора сотрудников в системе пожизненного найма. Влияние системы пожизненного найма на рынок труда.

Тема 6. Альтернативный менеджмент и TQM

Традиционный менеджмент в условиях рынка производителя и массового производства: отличия рынка

производителя.

Понятие потребительской ценности (value): от рынка производителя к рынку потребителя
Идентификация и шкалирование ценностей клиентов. Классификация клиентов по группам ценностей-требований (верхний, средний, нижний ценовой сегмент).

Всеобщая система качества как одно из отраслевых направлений нового менеджмента.

Тема 7. Отношение к поставщикам

Партнерство как основная форма взаимоотношений с поставщиками. Критерии отбора поставщиков, процесс подбора поставщика.

Тема 8. Планирование в альтернативном менеджменте

Эффективность планирования в системе традиционного управления. План-директива.

Альтернативный менеджмент рассматривает план-директиву как зло.

Плановые показатели в альтернативном менеджменте. Смысл процесса «хосин канри».

Метод эскалации.

Классическое бюджетирование и его возможности в процессной компании. Ресурсная концепция Дж. Уэлч . Определение факторов, влияющих на создание ценности в функциональных системах, и выявление стратегических разрывов.

Метод приоритетного финансирования в ТМ и равномерность развития всех направлений деятельности фирмы в АМ. Модель «За пределами бюджета» (Beyond Budgeting Model). Модель скользящего бюджета (Rolling Forecast Mode). Бюджет развития и БОР (бюджетирование, ориентированное на результат).

Развертывание целей по уровням стратегий: корпоративная, бизнес-стратегии, функциональные стратегии (решаемые задачи, карты, взаимосвязи).

Тема 9. Система принципов Деминга

Формула Деминга «98/2». 14 ключевых принципов Деминга как основа альтернативного менеджмента.

План действий. Болезни менеджмента.

Методология «Шесть сигм». Распределение ролей между специалистами при реализации «Шесть сигм».

Тема 10. Новая философия управления

Постоянное совершенствование как смысл и содержание деятельности в альтернативной системе управления. Управление ценностями и философия компании. Миссия - целевое назначение бизнес-системы во внешнем окружении. Связь с теорией функциональных систем. Идеи Коллинза и самоидентификация компании («Хочу» - «Могу» - «Надо»). Деловое кредо: ценности и корпоративная идеология. Видение — как будущий образ компании.

Новые стандарты ведения бизнеса и конкурентного поведения: стандарты, направленные на создание ценности для потребителя, удовлетворение растущих потребностей общества и отдельных индивидуумов. Ориентация на общественные ценности. Лидерство в предвидении. Понимание своих ключевых компетентностей. Сотрудничество с партнерами. Принятие решений, основанных на фактах. Личное и организационное самообучение.

Бизнес-модель. Поиск точки встречи «надо и могу»: понятие бизнес-модели. Переход к конкуренции бизнес-моделей и организационных динамических способностей компании вместо конкуренции товаров и услуг.

Организация - главный ресурс компании (организационное оружие). Организационные факторы конкурентных преимуществ. Знания, встроенные в бизнес-процессы.

Информационное пространство предприятия.

Архетипы системного мышления и их последовательное преодоление: «исправление недостатков», «эскалация», «бесплатные ресурсы», «героизм», «пределы роста», «деньги к деньгам», «смещение целей», «рост и недоинвестирование».

Тема 11. Цели в альтернативном менеджменте

Смысл и содержание деятельности в альтернативной системе управления. Понятие эффективности: операционное совершенство, отношение величины созданной ценности к объему затраченных на это ресурсов. Теория ограничений Э.М. Голдратт

Направления совершенствования: снижение количества дефектов, уменьшение вариабельности, внутренне свойственной процессам, и повышение эффективности

Тема 12. Лидерство как ключевой метод менеджмента

Содержание и характер работы менеджера в альтернативном управлении. Соотношение лидерства и руководства. Роль личности менеджера и лидера в процессах совершенствования организации.

Тема 13. Процессный подход в альтернативном менеджменте

Процессный подход как реакция на кризис функционального подхода. Принципы японской «системы процессного управления». Соотношение понятий «функция», «операция» и «процесс».

Выделение процессов компании: функциональных и межфункциональных.

Теория управляемости процессов Шухарта. Уровни управления бизнес-процессами. Стратегическое управление системой процессов, системная конкурентоспособность и сбалансированность бизнес-процессов. Организационное управление процессами (проектирование и совершенствование конструкции процесса). Оперативное управление исполнением (параметрами) процессов. Процедурный и параметрический контроль, оперативная коррекция и координация работ.

Моделирование и оптимизация процессов. Три типа критериев оптимальности (неоптимальности): стратегическая адекватность процесса (анализ процесса существующим целям, задачам компании, а также его соответствия принципам, принятой идеологии); эффективность протекания процесса (на основании информации о характере протекания процесса); конструкция процесса (на основании статического анализа модели процесса проводится поиск известных неоптимальных конструкций).

Два класса преобразований процессов. Радикальные - реинжиниринг (BPR-business process reengineering, кайро, с «нуля»), постепенные улучшения (BPI-business process improvement, кайзен, от «существующего»)

Стратегический уровень: управление эффективностью системы процессов. Стратегическая системная оптимизация процессов (операционной модели) сквозных бизнес-процессов, ориентированных на клиентов, состоящих из функциональных процессов по цепочке поставок.

Организационный уровень: управление совершенствованием процессов. Общие принципы непрерывного совершенствования. Непрерывное совершенствование как операционная философия, предполагающая, что повышение эффективности и достижение более высокого качества процессов является делом каждого сотрудника организации. Фазы улучшения процесса.

Виды показателей для измерения степени операционной эффективности процесса. Типы изменений процессов: корректирующее действие, предупреждающее действие, постоянное улучшение (повторяющаяся деятельность по увеличению способности выполнить требования). Цикл Деминга–Шухарта: Plan-Do-Check-Act (планирование, осуществление, проверка, корректирующее воздействие). Структура процесса «Непрерывное совершенствование».

Наиболее распространенные методологии улучшения процессов Методы быстрых улучшений процессов – Quick Wins (PWC). Модель Ишикавы. Базовые принципы реинжиниринга процессов – BPR (Хаммер и Чампи). Принципы и приемы оптимизации (реинжиниринга) процессов. 10 принципов эффективной реорганизации процессов. Оценка результатов оптимизации бизнес-процессов и достигнутой

эффективности операционной модели.

Тотальная оптимизация производства — ТОП (McKinsey). Технология прошлого.

Lean production как метод системной оптимизации основных бизнес-процессов.

Методы системной оптимизации процессов с применением теории ограничений (ТОС)

Тема 14. Шаги трансформации

Организационное моделирование. Модель как теория менеджмента в конкретной фирме.

Концептуальная модель предприятия. Понятие «бизнес-модель», «корпоративная архитектура», «электронная модель». Система развития и операционная система. Методы и средства моделирования сегодня.

Кластеры понятий для описания бизнес-организации. Бизнес-окружение. Бизнес-концепции. Цели и показатели. Бизнес-правила. Деятельность. Продукция и услуги. Материальные ресурсы.

Инфраструктура. Организационная структура. Человеческие ресурсы. Информационные ресурсы.

Финансовые ресурсы.

Базовые методы и конструкции в организационном моделировании. Описания модели архитектуры развивающейся компании. Стратегические сущности. Результативность / эффективность — дерево целей и сеть / матрица. Организационно-функциональная модель (ОФМ) как матрица. Процессы и проекты развития. SA -блок. Диаграмма Roadmap .

Софт для организационного управления. Электронная модель.

Задачи, решаемые с помощью стратегической модели, ОФМ, процессной модели. Расширения моделей: знания, информация, человеческие ресурсы, финансы.

Модель как база знаний об организации деятельности. Способность к точно и своевременной перестройке и масштабированию бизнеса. Эффекты от управления организационными знаниями с применением электронной бизнес-модели.

Онтология и модели современного организационного проектирования. Смена форматов представления деятельности: от «кто - что» к «что - кто». Понятие и состав управленческого цикла. Состав и основные конструкции организационно-функциональной модели. Матрица функциональной ответственности как главный инструмент распределения функционала. Организационный граф — отражение подчиненности. Смешанный граф (подчиненность и функции).

Идентификация бизнесов компании и основных межфункциональных бизнес-процессов, ориентированных на клиентов разных классов. Формализация организационной структуры и существующего закрепления функциональной ответственности. Подбор и балансировка применяемых инструментов управления.

Выбор оптимальной организационной структуры (с точки зрения баланса эффективности и административной управляемости в ходе реализации операционной деятельности и стратегического развития).

Современные бизнес-концепции как источник выбора и настройки функциональных систем.

Управление персоналом при изменениях и HR - поддержка проектов трансформации (развития).

Эффекты от организационных проектов и проектов оптимизации процессов. Количественная оценка эффектов. Качественные эффекты. Расчет эффектов на основе стоимостного подхода.

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторские занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная:

1. Нив, Генри Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга / Генри Нив ; перевод Ю. Рубаник, Ю. Адлер, В. Шпер. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 368 с. — ISBN 978-5-9614-4601-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/82771.html>
2. Фомичев, В. И. Управление качеством и конкурентоспособностью : учебник для вузов / В. И. Фомичев. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 156 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12241-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/447092>
3. Фидельман, Г. Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г. Н. Фидельман, С. В. Дедиков, Ю. П. Адлер. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>
4. Латфуллин, Г. Р. Теория организации : учебник для бакалавров / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 448 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2431-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/425847>
5. Майкл, Ротер Учитесь видеть бизнес-процессы: построение карт потоков создания ценности / Ротер Майкл, Шук Джон ; перевод Г. Муравьева ; под редакцией С. Турко, М. Бурдиной. — 4-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 144 с. — ISBN 978-5-9614-5266-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/86786.html>

Дополнительная:

1. Войтина, Ю. М. Теория организации : учебное пособие / Ю. М. Войтина. — 2-е изд. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-4486-0457-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — <http://www.iprbookshop.ru/79817.html>
2. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.] ; под редакцией М. Савиной. — 5-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 288 с. — ISBN 978-5-9614-4582-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/93038.html>
3. Коносуке, Мацусита Философия менеджмента / Мацусита Коносуке ; перевод А. Гришин ; под редакцией М. Оверченко. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-5683-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/93034.html>
4. Сандермоен, Ш. Организационная структура: реализация стратегии на практике / Ш. Сандермоен, И. Адизес ; перевод Н. Постриган, Е. Тонкова. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 224 с. — ISBN 978-5-9614-2896-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/94296.html>

9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины

<https://www.cfin.ru/> Интернет-проект «Корпоративный менеджмент»

<https://www.devbusiness.ru/index.html> сайт для менеджеров

<http://www.aup.ru> Административно-управленческий портал

<http://deming.ru> Ассоциация Деминга

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Образовательный процесс по дисциплине **Альтернативный менеджмент** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

- 1) презентационные материалы (слайды по темам лекционных занятий);
- 2) доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС);
- 3) доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;
- 4) интернет-сервисы и электронные ресурсы.

Перечень необходимого лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения:

1. Приложения, позволяющее просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов;
2. Офисные пакеты приложений;
3. Специальное ПО в свободном доступе: ProjectLibre; GanttProject; OpenProj.

При освоении материала и выполнения заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ (student.psu.ru).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).

система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.

система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).

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

1. Лекционные занятия - Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
2. Занятий семинарского типа (семинары, практические занятия) - Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
3. Самостоятельная работа - Аудитория для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета. Помещения Научной библиотеки ПГНИУ.
4. Текущий контроль - Аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.

Для групповых и индивидуальных консультаций - аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную

информационно-образовательную среду университета

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине
Альтернативный менеджмент**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции и
критерии их оценивания**

Компетенция	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
<p>ПК.13 способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p>	<p>Знать: современные методы оценки эффективности системы управления предприятием, основные системные программные продукты, позволяющие проанализировать эффективность системы менеджмента организации Уметь: применять методы анализа бизнес-процессов, организационной структуры, ресурсное обеспечение стратегии предприятия, а также моделирования и организационного проектирования с применением современных информационных технологий Владеть: навыками принятия эффективного управленческого решения, связанного с продвижением современной управленческой парадигмы, повышением ценности компании для общества, в том числе с помощью современных информационных технологий</p>	<p align="center">Неудовлетворител</p> <p>Не знает основные термины и понятия в области современной управленческой парадигмы. современные методы оценки эффективности системы управления предприятием, основные системные программные продукты, позволяющие проанализировать эффективность системы менеджмента организации Не умеет: использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные информационные системы и информационные технологии;- выбирать и применять современные программные средства для решения задач в области экономики, финансов и бизнеса;- применять программные средства обеспечения безопасности данных на автономном ПК и в интерактивной среде; - использовать системы поиска профессиональной информации в глобальных сетях; - выполнять поиск и обработку экономической информации средствами офисных приложений; - представлять, преобразовывать и анализировать данные экономического характера в табличном и графическом виде - осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; - выполнять постановку экономических задач в процессе проектирования информационных систем; - выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с</p>

Компетенция	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;">Неудовлетворител</p> <p>поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы.</p> <p>Не владеет:- навыками систематизации программного обеспечения;- навыками организации межпрограммного взаимодействия для решения прикладных задач конечного пользователя; - навыками работы с различными программными продуктами,используемыми для решения экономических задач.</p> <p style="text-align: center;">Удовлетворительн</p> <p>Общие но не структурированные знания основных терминов и понятий в области современных методов оценки эффективности системы управления предприятием, основные системные программные продукты, позволяющие проанализировать эффективность системы менеджмента организации</p> <p>Демонстрирует частично умения - использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные информационные системы и информационные технологии;- выбирать и применять современные программные средства для решения задач в области экономики, финансов и бизнеса;- применять программные средства обеспечения безопасности данных на автономном ПК и в интерактивной среде; - использовать системы поиска профессиональной информации в глобальных сетях; - выполнять поиск и обработку экономической информации средствами офисных приложений; - представлять, преобразовывать и анализировать данные экономического характера в табличном и графическом виде - осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения</p>

Компетенция	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;">Удовлетворительн</p> <p>поставленных экономических задач; - выполнять постановку экономических задач в процессе проектирования информационных систем; - выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы. Фрагментарное применение навыков систематизации программного обеспечения;- навыками организации межпрограммного взаимодействия для решения прикладных задач конечного пользователя; - навыками работы с различными программными продуктами,используемыми для решения экономических задач.</p> <p style="text-align: center;">Хорошо</p> <p>Знания сформированные но содержащие пробелы основные термины и понятия в области современных методов оценки эффективности системы управления предприятием, основные системные программные продукты, позволяющие проанализировать эффективность системы менеджмента организации Успешные, но содержат пробелы умения: - использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные информационные системы и информационные технологии;- выбирать и применять современные программные средства для решения задач в области экономики, финансов и бизнеса;- применять программные средства обеспечения безопасности данных на автономном ПК и в интерактивной среде; - использовать системы поиска профессиональной информации в глобальных сетях; - выполнять поиск и обработку экономической информации средствами</p>

Компетенция	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;">Хорошо</p> <p>офисных приложений;</p> <ul style="list-style-type: none"> - представлять, преобразовывать и анализировать данные экономического характера в табличном и графическом виде - осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; - выполнять постановку экономических задач в процессе проектирования информационных систем; - выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы <p>успешные но содержат пробелы навыки систематизации программного обеспечения;- навыками организации межпрограммного взаимодействия для решения прикладных задач конечного пользователя;</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками работы с различными программными продуктами,используемыми для решения экономических задач. <p style="text-align: center;">Отлично</p> <p>Сформированные систематические знания основные термины и понятия в области современные методы оценки эффективности системы управления предприятием, основные системные программные продукты, позволяющие проанализировать эффективность системы менеджмента организации</p> <p>Сформированные умения - использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные информационные системы и информационные технологии;- выбирать и применять современные программные средства для решения задач в области экономики, финансов и бизнеса;- применять программные средства обеспечения безопасности данных на автономном ПК и в интерактивной среде;</p>

Компетенция	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;">Отлично</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать системы поиска профессиональной информации в глобальных сетях; - выполнять поиск и обработку экономической информации средствами офисных приложений; - представлять, преобразовывать и анализировать данные экономического характера в табличном и графическом виде - осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач; - выполнять постановку экономических задач в процессе проектирования информационных систем; - выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, проанализировать результаты расчетов и обосновать полученные выводы. <p>Успешное применение навыков систематизации программного обеспечения;- навыками организации межпрограммного взаимодействия для решения прикладных задач конечного пользователя;</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками работы с различными программными продуктами,используемыми для решения экономических задач.
<p>ПК.15 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на</p>	<p>знать основные теории и современные подходы к осуществлению организационных изменений, в том числе к осуществлению нововведений в кадровых системах;</p> <p>уметь диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации;</p> <p>владеть методами оценки</p>	<p style="text-align: center;">Неудовлетворител</p> <p>Не знает основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, в том числе к осуществлению нововведений в кадровых системах;</p> <p>Не умеет диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации;</p> <p>Не владеет методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p style="text-align: center;">Удовлетворительн</p>

Компетенция	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
практике	экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.	<p style="text-align: center;">Удовлетворительн</p> <p>Общие но не структурированные знания основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, в том числе к осуществлению нововведений в кадровых системах; Демонстрирует частично сформированное умение диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации; Фрагментарное владение методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p style="text-align: center;">Хорошо</p> <p>Сформированные но содержащие пробелы знания основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, в том числе к осуществлению нововведений в кадровых системах; В целом успешные но содержащие пробелы умения диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации; В целом успешные но содержащие пробелы владением методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.</p> <p style="text-align: center;">Отлично</p> <p>Сформированные знания об основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений, в том числе к осуществлению нововведений в кадровых системах; Сформированные умения диагностировать конфликты в организации и разрабатывать мероприятия по их предупреждению и разрешению, в том числе с использованием современных средств коммуникации; Успешное применение методов оценки</p>

Компетенция	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		Отлично экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : Базовая

Вид мероприятия промежуточной аттестации : Зачет

Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации : Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

Максимальное количество баллов : 100

Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 43 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 43 балла

Компетенция	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
Входной контроль	Тема 1. Введение. Содержание, задачи и структура курса "Альтернативный менеджмент" Входное тестирование	Владеет понятием "Альтернативный менеджмент" Знает его место в системе учебных дисциплин направления подготовки "Управление персоналом". владеет целями и задачами изучения курса. понимает роль учебной дисциплины "Альтернативные менеджмент" в процессе подготовки менеджера по управлению персоналом.
ПК.15 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	Тема 2. Традиционный и альтернативный менеджмент - исторические перспективы Письменное контрольное мероприятие	знать историю развития альтернативного менеджмента. Уметь определить преимущества альтернативного менеджмента в борьбе за клиента на современном этапе развития общества.

Компетенция	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
ПК.15 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	Тема 4. Командный стиль работы Письменное контрольное мероприятие	Знать понятие командного стиля работы. Уметь выявить отличия в стиле работы в авторитарном менеджменте от альтернативного менеджмента.
ПК.13 способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии	Тема 6. Альтернативный менеджмент и TQM Итоговое контрольное мероприятие	Владеть понятием «всеобщий менеджмент качества» (TQM), знать его назначение и принципы. Уметь соотнести фирмы нового типа по отношению к системе качества.

Спецификация мероприятий текущего контроля

Тема 1. Введение. Содержание, задачи и структура курса "Альтернативный менеджмент"

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **0**

Проходной балл: **0**

Показатели оценивания	Баллы
Владеет понятием "Альтернативный менеджмент" Знает его место в системе учебных дисциплин направления подготовки "Управление персоналом". владеет целями и задачами изучения курса. понимает роль учебной дисциплины "Альтернативные менеджмент" в процессе подготовки менеджера по управлению персоналом.	10
владеет целями и задачами изучения курса. понимает роль учебной дисциплины "Альтернативные менеджмент" в процессе подготовки менеджера по управлению персоналом.	8
Владеет понятием "Альтернативный менеджмент" Знает его место в системе учебных дисциплин направления подготовки "Управление персоналом".	6
Владеет понятием "Альтернативный менеджмент"	4.5
не владеет понятием "Альтернативный менеджмент"	2

Тема 2. Традиционный и альтернативный менеджмент - исторические перспективы

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставяемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **13**

Показатели оценивания	Баллы
знать историю развития альтернативного менеджмента. Уметь определить преимущества альтернативного менеджмента в борьбе за клиента на современном этапе развития общества.	30
знать историю развития альтернативного менеджмента.	18
Уметь определить преимущества альтернативного менеджмента в борьбе за клиента на современном этапе развития общества.	13
не знает историю развития альтернативного менеджмента.	6

Тема 4. Командный стиль работы

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставяемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **13**

Показатели оценивания	Баллы
Знать понятие командного стиля работы. Уметь выявить отличия в стиле работы в авторитарном менеджменте от альтернативного менеджмента.	60
Знать понятие командного стиля работы.	48
Уметь выявить отличия в стиле работы в авторитарном менеджменте от альтернативного менеджмента.	36
не знает понятие командного стиля работы.	2

Тема 6. Альтернативный менеджмент и TQM

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставяемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **17**

Показатели оценивания	Баллы
Владеть понятием «всеобщий менеджмент качества" (TQM), знать его назначение и принципы. Уметь соотнести фирмы нового типа по отношению к системе качества.	40
Знает назначение и принципы понятия «всеобщий менеджмент качества" (TQM) . Уметь соотнести фирмы нового типа по отношению к системе качества.	32
Владеть понятием «всеобщий менеджмент качества" (TQM) Уметь соотнести фирмы нового типа по отношению к системе качества.	24
не владеет понятием «всеобщий менеджмент качества" (TQM), не знает его назначение и принципы.	8

Вид мероприятия промежуточной аттестации : Экзамен

Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации : Оценка по дисциплине в рамках

промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

Максимальное количество баллов : 100

Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 43 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 43 балла

Компетенция	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<p>ПК.15 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике</p>	<p>Тема 9. Система принципов Деминга Письменное контрольное мероприятие</p>	<p>Знать принципы Деминга. Уметь выявлять подходы к трансформации компании. Владеть принципами Деминга как источника к возникновению фанки-фирмы.</p>
<p>ПК.13 способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p>	<p>Тема 12. Лидерство как ключевой метод менеджмента Письменное контрольное мероприятие</p>	<p>Знать понятие лидерство. Уметь различать лидерство в традиционном и альтернативном менеджменте. Владеть навыками формирования системы лидерства. Уметь выделить характерные черты лидера.</p>

Компетенция	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<p>ПК.13 способность использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p> <p>ПК.15 способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике</p>	<p>Тема 14. Шаги трансформации</p> <p>Итоговое контрольное мероприятие</p>	<p>Иметь представление об укрупненном календаре основных событий на пути к трансформации. Уметь применить Принципы Деминга, являющихся основой трансформации. понимать общественное право как итог изменений. объяснить термин конкурентноспособное предприятие</p>

Спецификация мероприятий текущего контроля

Тема 9. Система принципов Деминга

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **13**

Показатели оценивания	Баллы
Знать принципы Деминга. Уметь выявлять подходы к трансформации компании. Владеть принципами Деминга как источника к возникновению фанки-фирмы.	30
Знать принципы Деминга. Уметь выявлять подходы к трансформации компании.	24
Уметь выявлять подходы к трансформации компании. Владеть принципами Деминга как источника к возникновению фанки-фирмы.	18
Знать принципы Деминга.	13
не умеет выявлять подходы к трансформации компании.	2

Тема 12. Лидерство как ключевой метод менеджмента

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **1 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **30**

Проходной балл: **13**

Показатели оценивания	Баллы
Знать понятие лидерство. Уметь различать лидерство в традиционном и альтернативном	30

менеджменте. Владеть навыками формирования системы лидерства. Уметь выделить характерные черты лидера.	
Знать понятие лидерство. Уметь различать лидерство в традиционном и альтернативном менеджменте.	24
Знать понятие лидерство. Владеть навыками формирования системы лидерства. Уметь выделить характерные черты лидера.	18
Знать понятие лидерство.	13
не умеет выделить характерные черты лидера.	2

Тема 14. Шаги трансформации

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **17**

Показатели оценивания	Баллы
Иметь представление об укрупненном календаре основных событий на пути к трансформации. Уметь применить Принципы Деминга, являющихся основой трансформации. понимать общественное право как итог изменений. объяснить термин конкурентоспособное предприятие	40
Иметь представление об укрупненном календаре основных событий на пути к трансформации. Уметь применить Принципы Деминга, являющихся основой трансформации.	32
Уметь применить Принципы Деминга, являющихся основой трансформации. понимать общественное право как итог изменений.	17
не может объяснить термин конкурентоспособное предприятие	8