

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Железнов Лев Михайлович
Должность: ректор
Дата подписания: 15.04.2020
Уникальный программный ключ:
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Теория менеджмента»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент в здравоохранении

Форма обучения очно-заочная

Срок освоения ОПОП 4 г. 6 м.

Кафедра менеджмента и товароведения

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ «12» августа 2020 г., приказ № 970

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России 30.04.2021 г. протокол № 4

3) Профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ «08» сентября 2014 г., приказ № 609н.

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

кафедрой Менеджмента и товароведения «12» мая 2021 г. (протокол № 5)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

ученым советом социально-экономического факультета «12» мая 2021 г. (протокол № 3)

Председатель совета факультета Л.Н Шмакова

Центральным методическим советом «20» мая 2021 г. (протокол № 6)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

Разработчики:

Доцент кафедры менеджмента и товароведения

В.А. Никонов

ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Типы задач профессиональной деятельности	4
1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы	5
Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	6
Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	7
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	7
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	8
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	8
3.4. Тематический план лекций	8
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	11
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	14
3.7. Лабораторный практикум	15
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	15
Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	16
4.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	16
4.1.1. Основная литература	16
4.1.2. Дополнительная литература	16
4.2. Нормативная база	16
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	16
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	17
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	17
Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	18
5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	20
Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	22
Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	23
Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья	23

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП

1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)

формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля):

Выпускник, освоивший программу дисциплины, готовится к решению следующих профессиональных задач:

- участие в разработке и реализации управленческих решений по объектам профессиональной деятельности;
- оценка экономической эффективности, последствий и социальной значимости разрабатываемых управленческих решений;
- выбирать оптимальные способы социального взаимодействия;
- владеть способами эффективного социального взаимодействия и реализации своей роли в команде для достижения поставленной цели;
- соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат;
- использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности;
- определять источники информации и осуществлять их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач;
- использовать основные теории мотивации и лидерства для решения управленческих задач;
- анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации.

1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Теория менеджмента» относится к блоку Б 1. Дисциплины (модули) обязательной части.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Экономическая теория.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Методы принятия управленческих решений, Теория организации, Стратегический менеджмент.

1.4. Объекты профессиональной деятельности

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются:

- организации различной организационно-правовой формы, включая государственные и общественные учреждения;
- структурные подразделения и функциональные службы организации;
- бизнес-процессы в организации;
- внутриорганизационные и межорганизационные проекты, включая проекты инновационного развития.

1.5. Типы задач профессиональной деятельности

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к решению задач профессиональной деятельности следующих типов:

- организационно-управленческий.

1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Результаты освоения ОПОП (индекс и содержание компетенции)	Индикатор достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства		№ раздела дисциплины, № семестра, в которых формируется компетенция
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	УК-3. Способен осуществлять социальные взаимодействия и реализовывать свою роль в команде	ИД УК 3.3 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат	Особенности и стратегии межличностного взаимодействия в командной работе.	Анализировать возможные последствия личных действий в командной работе.	Способностью строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, курсовая работа	Раздел № 1,2,3 Семестр № 2,3,4
2	ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ИД ОПК 1.1 Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности	Основы экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности.	Владеть основами экономических, организационных и управленческих теорий в профессиональной деятельности.	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, курсовая работа	Раздел № 1,2,3 Семестр № 2,3,4
3	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимо	ИД ОПК 2.1 Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для	Методы сбора, обработки и анализа данных, необходимые для решения управленческих	Выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы	Современными информационными технологиями и возможностью их применения	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, курсовая работа	Раздел № 1,2,3 Семестр № 2,3,4

	мых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.	решения профессиональных задач	ких задач, современные интеллектуальные системы.	обработки и анализа данных.	для решения профессиональных задач			
4	ПК-2. Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации и процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом	ИД ПК 2.3 Способен использовать основные теории мотивации и лидерства для решения управленческих задач	Основные управленческие теории, подходы к мотивации и стимулированию лидерства для решения управленческих задач.	Аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал.	Методами стимулирования и мотивация	Собеседовани е, ситуационные задачи	Тест, собеседовани е	Раздел № 1,2,3 Семестр № 2,3,4
		ИД ПК 2.4 Способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Принципы построения моделей межличностных коммуникаций в организации	Моделировать и оценивать систему деловых связей взаимоотношений в организации и ее подразделениях (на разных уровнях).	Методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций.	Собеседовани е, ситуационные задачи	Тест, собеседовани е	Раздел № 1,2,3 Семестр № 2,3,4

Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет **10 зачетных единиц, 360 час.**

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры		
		№ 2	№ 3	№ 4
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Контактная работа (всего)	110	12	54	44
в том числе:				

Лекции (Л)	44	4	22	18
Практические занятия (ПЗ)	66	8	32	26
Семинары (С)				
Лабораторные занятия (ЛР)				
Самостоятельная работа (всего)	214	24	126	64
в том числе:				
Курсовая работа				20
Работа с литературными источниками	72	8	42	12
Поиск учебной информации в сети Интернет	72	8	42	12
Подготовка к текущему и промежуточному контролю	70	8	42	20
Вид промежуточной аттестации	зачет			зачет
	экзамен	контактная работа	3	3
		самостоятельная работа	33	33
Общая трудоемкость (часы)	360	36	180	144
Зачетные единицы	10	1	5	4

Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела
1	2	3	4
1.	УК-3, ОПК-1, ПК-2	История управленческой мысли	<u>Лекции:</u> Введение в дисциплину Теория менеджмента, Эволюция теории менеджмента. <u>Практические занятия:</u> Истоки управленческой мысли, Классическое направление в менеджменте
2.	УК-3, ОПК-1, ОПК-2, ПК-2	Организационные структуры и среда организации	<u>Лекции:</u> Управление организацией, Структура управления организации, Целеполагание и планирование, Природа и состав функции организация, Мотивация деятельности в менеджменте, Контроль, Коммуникации, Управленческие решения, Методы управления, Факторы эффективности менеджмента. <u>Практические занятия:</u> Организация как система управления, Построение организационной структуры и структуры управления, Планирование, Организация, Мотивация, Контроль, Жесткие переговоры, Организация проведения совещания.
3.	УК-3, ОПК-1, ПК-2	Человек в организации	<u>Лекции:</u> Организационное поведение: научная дисциплина и реальность, Личность и организация, Группы- понятия, классификация, стадии развития, Межгрупповое поведение, Коммуникативная разновидность организации, Мотивация и результативность организации, Концепции лидерства, Конфликты в организации, Управление поведением в организации. <u>Практические занятия:</u> Динамика групп и лидерство в системе менеджмента, Управление группой и

			управление человеком, Руководство: власть и личное влияние, Стиль менеджмента и имидж организации, Конфликтность в менеджменте, Социофакторы и этика менеджмента, Самоменеджмент.
--	--	--	---

3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п\п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин		
		1	2	3
1	Методы принятия управленческих решений	+	+	+
2	Теория организации	+	+	+
3	Стратегический менеджмент	+	+	+

3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов	
1	2	3	4	5	6	7	8	
1	История управленческой мысли	4	8			24	36	
2	Организационные структуры и среда организации	22	32			126	180	
3	Человек в организации Зачетное занятие	18	26			64	108	
	Вид промежуточной аттестации:	зачет	контактная работа (ПА)					
			самостоятельная работа					
		экзамен	контактная работа (ПА)					3
			самостоятельная работа					33
	Итого:	44	66			214	360	

3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)		
				№ сем. 2	№ сем. 3	№ сем. 4
1	2	3	4	5	6	7
1	1	Введение в дисциплину Теория	Сущность и содержание менеджмента. Место менеджмента в системе экономических знаний. Объекты и субъекты управления. Цели и задачи,	2		

		менеджмента	характерные черты и принципы менеджмента. Методы менеджмента и подходы к управлению. Функциональные области менеджмента.			
2		Эволюция теории менеджмента	Основные тенденции развития менеджмента. Периодизация менеджмента Этапы развития и основные школы менеджмента. Возрастание роли человеческого фактора.	2		
3	2	Управление организацией	Понятие организации, процесса управления и классификации предприятий. Признаки организации. Организация как открытая система управления, функциональные процессы организации		2	
4		Структура управления организацией	Организация как система. Понятие производственной, организационной структуры и структуры управления. Иерархические организационные структуры. Адаптивные организационные структуры.		2	
5		Целеполагание и планирование	Цели планирования. Установление целей. Распределение ресурсов. Доведение планов до работников. Классификация планов. Целеполагание. Типы целевых установок. Принципы постановки целей. Классификация целей. Дерево целей. Стратегическое планирование. Уровни стратегии. Развитие концепции. Модель процесса стратегического планирования.		2	
6		Природа и состав функции организации	Системный подход к организации. Департаментализация организации (функциональная, продуктовая, географическая, департаментализация по клиентам). Этапы осуществления функции организации. Принципы осуществления функции организации. Делегирование полномочий.		2	
7		Мотивация деятельности в менеджменте	Модель мотивации поведения через потребности. Побуждение (мотив). Степень удовлетворения. Внутреннее и внешнее вознаграждение. Схема мотивационного процесса. Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей. Теория ERG. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожиданий (Виктор Врум). Теория справедливости Дж.Адамса. Теория Портера – Лоулера.		2	
8		Контроль	Виды контроля. Основные составляющие процесса контроля. Процесс контроля. Стандарты. Принятие корректирующих действий. Характеристики эффективного контроля. Поведенческие аспекты контроля. Негативный поведенческий эффект контроля.		2	

9		Коммуникации	Управленческая информация и ее источники. Система информационных коммуникаций. Коммуникационный процесс в организации. Модели коммуникации. Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации.		4	
10		Управленческие решения	Понятие, значение, основные признаки, роль и место решения в процессе управления организацией. Виды управленческих решений и их принятие в различных ситуациях. Этапы и характеристики моделей принятия решений. Методы принятия решений. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска		2	
11		Методы управления	Механизм управления: средства и методы управления. Административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления.		2	
12		Факторы эффективности менеджмента	Понятие, значение, основные признаки, роль и место решения в процессе управления организацией. Виды управленческих решений и их принятие в различных ситуациях. Этапы и характеристики моделей принятия решений. Методы принятия решений. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска		2	
13	3	Организация поведения как предмет изучения, управления и развития.	Организационное поведение: сущность и значение. Организационное поведение как предмет изучения, управления и развития. Уровни рассмотрения проблем поведения. Подходы к изучению организационного поведения. Методы исследования организационного поведения. Особенности организационного поведения в России			2
14		Личность и организация	Основной принцип человеческого общения. Организация, их существование. Личность в организации. Фазы становления личности. Возможности личности в организации. Ожидание личности.			2
15		Группы-понятия, классификация, стадии развития	Понятие рабочей группы. Формирование команд. Стадии становления команды. Основные условия эффективной командной работы. Фактор риска в групповых решениях. Симптомы группового давления. Факторы групповой сплоченности			2
16		Межгрупповое поведение	Особенности межгруппового поведения. Формы проявления межгрупповых отношений. Причины возникновения межгрупповых проблем. Модели поведения групп. Пути преодоления межгрупповых конфликтов			2
17		Коммуникативная разновидность	Межличностное общение в организации. Межличностный обмен предметной и психологической информацией. Содержание предметной информации. Особенности			2

		ть организации	группового общения. Специфические признаки группового общения. Искажения информации в коммуникативных процессах. Неконгруэнтность коммуникативного поведения			
18		Мотивация и результативность организации	Понятие мотивации. Определение функции мотивации. Современные мотивационные модели, действующие в управлении. Методы мотивации			2
19		Концепции лидерства	Лидерство как процесс формирования трудового коллектива. Подходы к проблеме лидерства. Характеристика лидерства и руководства. Практическая реализация лидерства. Удачный опыт в применении лидерства на практике. Непонимание важности лидерства в современном мире.			2
20		Конфликты в организации	Понятие конфликта. Типы конфликтов. Стадии конфликта. Причины конфликтов. Методы разрешения конфликтов. Последствия конфликтов.			2
21		Управление поведением в организации	Сущность и взаимосвязь функций управления. Понятие техники руководства. Средства руководства: информирование, беседа, обсуждение, переговоры, критика, порицание, участие. Модели руководства			2
Итого:				4	22	18

3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Содержание практических (семинарских) занятий	Трудоемкость (час)		
				Сем. № 2	Сем. № 3	Сем. № 4
1	2	3	4	5	6	7
1	1	Истоки управленческой мысли	<p>1. Истоки и источники управленческой мысли. Идеи управления в трудах мыслителей Древнего Египта, Шумера и Аккада.</p> <p>2. Разработка проблем управления в Древнем Китае.</p> <p>3. Взгляды на управление государственным хозяйством в Древней Индии.</p> <p>4. Управление в Древней Греции. Экономический потенциал государств-полисов.</p> <p>5. Управление в Древнем Риме. Стандартизация (система мер, весов, денег).</p> <p>6. Управление в средневековой Европе. Цех как общественная организация. Преимущества специализации труда и масштабного производства.</p> <p>7. Теория лидерства и власти Никола Макиавелли.</p>	4		Из них на ПП: 3

			Принципы Макиавелли. Формы управления (монархия, аристократия и демократия). Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			
2		Классическое направление в менеджменте	1. Школа научного менеджмента. Принципы научного менеджмента Ф. Тейлора. Система оплаты труда Г. Ганта. Графики Ганта. 2. Классическая административная теория. Функции деятельности руководителя. Принципы менеджмента А. Файоля. 3. Школа человеческих отношений Э. Мэйо. 4. Национальные модели менеджмента. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач	4	Из них на ПП: 3	
3	2	Организация как система управления	1. Организация — социальное образование. Признаки организации. 2. Построение организационной структуры и структуры управления. Линейные и функциональные связи. 3. Современные структуры управления. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач		4	Из них на ПП: 3
4		Построение организационной структуры и структуры управления	1. Понятие производственного процесса. 2. Организационная структура. 3. Структура управления. 4. Линейные и функциональные связи. 5. Виды структур. Деловая игра «Структура». Практическая подготовка: Решение ситуационных задач		4	Из них на ПП: 3
5		Планирование	1. Сущность и объективная необходимость планирования. 2. Виды, задачи и особенности планирования. 3. Стратегическое планирование и реализация стратегического плана. Практическая подготовка: Производственная ситуация «Конфликты в НИИ».		4	Из них на ПП: 3
6		Организация	1. Понятие организации. 2. Признаки организации 3. Формальные и неформальные организации. 4. Цели организации. 5. Общие характеристики организации. 6. Внешняя и внутренняя среда организации. Практическая подготовка: Производственная ситуация «Смена руководства».		4	Из них на ПП: 3
7		Мотивация	1. Создание системы мотивации труда. 2. Модель мотивации поведения через потребности. 3. Содержательные теории мотивации. 4. Процессуальные теории мотивации.		4	Из них на

			Практическая подготовка: Производственная ситуация «Процент вознаграждения».		ПП: 3	
8		Контроль	1. Организация контроля за деятельностью подчиненных. 2. Виды контроля. 3. Процесс контроля. 4. Характеристики эффективного контроля. 5. Поведенческие аспекты контроля. 6. Контроллинг. Практическая подготовка: Производственная ситуация «Доверяй, но проверяй»		4 Из них на ПП: 3	
9		Жесткие переговоры	1. Точки контакта. Фактическое манипулирование. 2. Ошибки в поведении при участии в переговорах с партнером-манипулятором. Искусство позитивных переговоров. 3. Управление слухами. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач Деловая игра «Переговоры»		4 Из них на ПП: 3	
10		Организация проведения совещания	1. Особенности принятия коллегиальных решений. Цель проведения совещания. Выбор организатора совещания. Время проведения совещания. Продолжительность проведения совещания. Состав и опрос участников. 2. Механизм оценки эффективности управленческого решения. Практическая подготовка: Деловая игра «Аудиторская проверка»		4 Из них на ПП: 3	
11	3	Динамика групп и лидерство в системе менеджмента	1. Поведенческий подход к лидерству. Дуглас МакГрегор и его теории «Х» и «Y». Стили руководства по Рэнсису Лайкерту. Двумерные трактовки стилей руководства. 2. Ситуационный подход к лидерству. Ситуационная модель руководства Фидлера. Подход Митчела и Хауса «путь-цель». Теория жизненного цикла Херси и Бланшара. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона. 3. Адаптивное руководство. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			4 Из них на ПП: 3
12		Управление группой и управление человеком	1. Управление группой. Формальные группы. 2. Неформальные организации. Характеристики неформальных организаций. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			4 Из них на ПП: 3
		Руководство : власть и личное влияние	1. Власть как необходимое условие управления. 2. Виды власти. Формальная власть. Власть как процесс оказания влияния.			4 Из них

			3. Баланс власти. Типология источников власти. Экспертная власть. Характеристики харизматических личностей. Традиционная власть. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			на ПП: 3
13		Стиль менеджмента и имидж организации	1. Стили менеджмента. Факторы формирования стиля менеджера. Классификация стилей менеджера. 2. Имидж организации. Неформальный менеджмент. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			4 Из них на ПП: 3
14		Конфликтность в менеджменте	1. Управление конфликтами. Процесс возникновения и развития конфликта. Переговоры. 2. Управление стрессами. Потенциальные источники стресса. Последствия стресса. Стратегия управления стрессом. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			4 Из них на ПП: 3
15		Социофакторы и этика менеджмента	1. Культура делового общения. 2. Этика межорганизационных отношений. 3. Социальная ответственность менеджмента. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			2 Из них на ПП: 1
16		Самоменеджмент	1. Методы и приемы самоменеджмента. Рациональное проведение рабочего времени. Технические средства планирования и распределения времени. 2. Функции самоменеджмента: постановка цели; планирование; принятие решений; организация; контроль; информация и коммуникация. Рабочие приемы и методы управления собой, своим временем, карьерой, имиджем составляют технику самоменеджмента. Практическая подготовка: Решение ситуационных задач			2 Из них на ПП: 1
		Зачетное занятие	Тестирование, собеседование			2
Итого:				8	32	26

3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	2	История управленческой мысли	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	24
Итого часов в семестре:				24
2	3	Организационные структуры и среда организации	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети	126

			Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	
Итого часов в семестре:				126
3	4	Человек в организации	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю, курсовая работа	64
Итого часов в семестре:				64
Всего часов на самостоятельную работу:				214

3.7. Лабораторный практикум - учебным планом не предусмотрен

3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ

3.8.1. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

1. Управление технологическим проектом на разных стадиях его жизненного цикла.
2. Использование Lean-технологий в совершенствовании производственной деятельности компании.
3. Совершенствование оценки деятельности органов местного самоуправления.
4. Региональные особенности конкурентоспособности предприятий.
5. Повышение конкурентоспособности предприятий в условиях импортозамещения.
6. Внутренняя и внешняя эффективность фирмы, ее связь с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами.
7. Управление проектной командой: подходы и инструменты.
8. Управление коммуникациями проекта: существующие методы и инструменты.
9. Профессиональная и социальная мотивация в деятельности менеджера.
10. Внутригрупповые конфликты и способы их разрешения.
11. Особенности материального и нематериального стимулирования труда.
12. Сопротивление изменениям в организации и меры его преодоления.
13. Управление карьерой сотрудников в организациях с развитой корпоративной культурой.
14. Разработка кадровой политики предприятия.
15. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
16. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
17. Конфликты в коллективе: сущность, предупреждение и разрешение.
18. Оценка эффективности управления персоналом.
19. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом предприятия.
20. Разработка бизнес-модели создания новой компании.
21. Разработка инвестиционной стратегии компании.
22. Совершенствование системы менеджмента качества.
23. Анализ корпоративной системы мотивации в проектно-ориентированной компании.
24. Сравнительный анализ моделей зрелости корпоративных систем управления проектами.
25. Совершенствование управления социально – экономическим развитием организации здравоохранения.
26. Совершенствование управления региональными целевыми программами.
27. Совершенствование оценки деятельности органов местного самоуправления.
28. Оценка эффективности региональных целевых программ социального блока.
29. Совершенствование управления в организации сферы здравоохранения.
30. Совершенствование кадровой политики в здравоохранении сельских населенных пунктов.
31. Совершенствование бизнес-процессов организации.
32. Оценка эффективности и рисков инвестиционного проекта на предприятии.
33. Управление рисками в предпринимательской деятельности (в сфере здравоохранения).
34. Совершенствование реализации управленческого решения в организации здравоохранения.

35. Предпринимательские риски и методы их оценки в организации здравоохранения.

Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)

4.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

4.1.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Теория менеджмента	А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова.	М.: Дашков и К, 2016	8	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2	Менеджмент: учебник для бакалавров	Маслова Е.Л.	М.: Дашков и К, 2016.	10	(ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
3	Основы менеджмента	Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	М.: Вильямс, 2020	2	-

4.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов	Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. –	Киров, 2013	33	ЭБС Кировского ГМУ
2	Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов	Н.В. Козловских, В.А. Чикуров.	Киров, 2013	32	ЭБС Кировского ГМУ

4.2. Нормативная база

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» [Текст]: [федер. закон: принят Гос. Думой 7 фев. 1992 г. №2300/1: с изм. и доп. 1996, 1999, 2004, 2007 г.].

2. ГК РФ (часть 4, гл.76) от 18.12.2006 № 230-ФЗ.

3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ): (в ред. от 27.12.2018). – Режим доступа: СПС Гарант

4. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» - №149-ФЗ от 27.07.2006 г.

5. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 28.07.2012) "О рекламе" (с изм. и доп.)

6. Федеральный закон от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Административно-управленческий портал [электронный ресурс] <http://aup.ru>
2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://eup.ru>
3. Новости менеджмента [электронный ресурс] <http://managementnews.ru>
4. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>
5. Менеджмент и бизнес-администрирование. <http://www.mba-journal.ru/>
6. Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
7. Министерство финансов РФ. <http://minfin.rinet.ru>

4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор Microsoft Office (версия 2003) №0340100010912000035_45106 от 12.09.2012г. (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор Microsoft Office (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор Microsoft Office (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035_45106 от 12.09.2012г. (срок действия договора - бессрочный)
5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный),
7. Договор Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 150-249 Node 1 year Educational Renewal License, срок использования с 29.04.2021 до 24.08.2022 г., номер лицензии 280E-210429-102703-540-3202,
8. Медицинская информационная система (КМИС) (срок действия договора - бессрочный),
9. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
10. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016 г.

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.
- 6) ЭБС «Консультант врача» - ООО ГК «ГЭОТАР». Режим доступа: <http://www.rosmedlib.ru/>
- 7) ЭБС «Айбукс» - ООО «Айбукс». Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

Наименование специализированных помещений	Номер кабинета, адрес	Оборудование, технические средства обучения, размещенные в специализированных помещениях
<i>учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа</i>	<i>№ 1-406, 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель (стол и стул преподавателя, столы и стулья ученические), компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
<i>учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа</i>	<i>№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель, компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска, наборы учебно-наглядных пособий (тематические стенды, мультимедийные презентации, раздаточный материал)
<i>учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций</i>	<i>№ 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель, компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
<i>учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации</i>	<i>№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель, информационно-меловая доска, ТВ.
<i>помещения для самостоятельной работы</i>	<i>№ 1-418б г. Киров, ул. К. Маркса, 137 ___ (1_ корпус)</i>	оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения, по оценке управления качеством товара.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Лекции:

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Введение в дисциплину Теория менеджмента, Эволюция теории менеджмента, Управление организацией, Структура управления организацией, Целеполагание и планирование, Природа и состав функции организация, Мотивация деятельности в менеджменте, Контроль, Коммуникации, Управленческие решения, Методы

управления, Факторы эффективности менеджмента, Организационное поведение: научная дисциплина и реальность, Личность и организация, Группы- понятия, классификация, стадии развития, Межгрупповое поведение, Коммуникативная разновидность организации, Мотивация и результативность организации, Концепции лидерства, Конфликты в организации, Управление поведением в организации.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету и экзамену, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: Личность и организация, Управление поведением в организации.

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

Практические занятия:

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области теоретических основ товароведения и экспертизы товаров.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, работа в микрогруппах, отработки практических навыков по оценке ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий: Истоки управленческой мысли, Классическое направление в менеджменте, Организация как система управления, Построение организационной структуры и структуры управления, Планирование, Организация, Мотивация, Контроль, Жесткие переговоры, Организация проведения совещания, Динамика групп и лидерство в системе менеджмента, Управление группой и управление человеком, Руководство: власть и личное влияние, Стиль менеджмента и имидж организации, Конфликтность в менеджменте, Социофакторы и этика менеджмента, Самоменеджмент.

- практикум по темам: Управление организацией, Планирование, Организация, Мотивация, Контроль.

- семинар-дискуссия по теме Построение организационной структуры и структуры управления.

- учебно-ролевая игра по теме «Жесткие переговоры», «Организация проведения совещания».

Самостоятельная работа:

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Теория менеджмента» и включает подготовку к занятиям, курсовой работы, подготовку презентаций, подготовку к текущему контролю, подготовку к промежуточной аттестации.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Теория менеджмента» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС).

Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков саморазвития, организационной работы, постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, тестового контроля.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования, решения ситуационных задач, зачета и экзамена.

Вопросы по дисциплине включены в государственную итоговую аттестацию выпускников.

5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по дисциплине осуществляется в соответствии с «Порядком реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России», введенным в действие 01.11.2017, приказ № 476-ОД.

Дистанционное обучение реализуется в электронно-информационной образовательной среде Университета, включающей электронные информационные и образовательные ресурсы, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства, и обеспечивающей освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения.

Электронное обучение (ЭО) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и преподавателя.

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателя. Дистанционное обучение – это одна из форм обучения.

При использовании ЭО и ДОТ каждый обучающийся обеспечивается доступом к средствам электронного обучения и основному информационному ресурсу в объеме часов учебного плана, необходимых для освоения программы.

В практике применения дистанционного обучения по дисциплине используются методики синхронного и асинхронного обучения.

Методика синхронного дистанционного обучения предусматривает общение обучающегося и преподавателя в режиме реального времени – on-line общение. Используются следующие технологии on-line: вебинары (или видеоконференции), аудиоконференции, чаты.

Методика асинхронного дистанционного обучения применяется, когда невозможно общение между преподавателем и обучающимся в реальном времени – так называемое off-line общение, общение в режиме с отложенным ответом. Используются следующие технологии off-line: электронная почта, рассылки, форумы.

Наибольшая эффективность при дистанционном обучении достигается при использовании смешанных методик дистанционного обучения, при этом подразумевается, что программа обучения строится как из элементов синхронной, так и из элементов асинхронной методики обучения.

Учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется посредством:

- размещения учебного материала на образовательном сайте Университета;
- сопровождения электронного обучения;
- организации и проведения консультаций в режиме «on-line» и «off-line»;
- организации обратной связи с обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- обеспечения методической помощи обучающимся через взаимодействие участников учебного процесса с использованием всех доступных современных телекоммуникационных средств, одобренных локальными нормативными актами;
- организации самостоятельной работы обучающихся путем обеспечения удаленного доступа к образовательным ресурсам (ЭБС, материалам, размещенным на образовательном сайте);
- контроля достижения запланированных результатов обучения по дисциплине обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- идентификации личности обучающегося.

Реализация программы в электронной форме начинается с проведения организационной встречи с обучающимися посредством видеоконференции (вебинара).

При этом преподаватель информирует обучающихся о технических требованиях к оборудованию и каналам связи, осуществляет предварительную проверку связи с обучающимися, создание и настройку вебинара. Преподаватель также сверяет предварительный список обучающихся с фактически присутствующими, информирует их о режиме занятий, особенностях образовательного процесса, правилах внутреннего распорядка, графике учебного процесса.

После проведения установочного вебинара учебный процесс может быть реализован асинхронно (обучающийся осваивает учебный материал в любое удобное для него время и общается с преподавателем с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени) или синхронно (проведение учебных мероприятий и общение обучающегося с преподавателем в режиме реального времени).

Преподаватель самостоятельно определяет порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся, в том числе в форме индивидуальных консультаций, оказываемых дистанционно с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.

При дистанционном обучении важным аспектом является общение между участниками учебного процесса, обязательные консультации преподавателя. При этом общение между обучающимися и преподавателем происходит удаленно, посредством средств телекоммуникаций.

В содержание консультаций входят:

- разъяснение обучающимся общей технологии применения элементов ЭО и ДОТ, приемов и способов работы с предоставленными им учебно-методическими материалами, принципов самоорганизации учебного процесса;
- советы и рекомендации по изучению программы дисциплины и подготовке к промежуточной аттестации;
- анализ поступивших вопросов, ответы на вопросы обучающихся;
- разработка отдельных рекомендаций по изучению частей (разделов, тем) дисциплины, по подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Также осуществляются индивидуальные консультации обучающихся в ходе выполнения ими письменных работ.

Обязательным компонентом системы дистанционного обучения по дисциплине является электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК), который включает электронные аналоги печатных учебных изданий (учебников), самостоятельные электронные учебные издания (учебники), дидактические материалы для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации, аудио- и видеоматериалы, другие специализированные компоненты (текстовые, звуковые, мультимедийные). ЭУМК обеспечивает в соответствии с программой организацию обучения, самостоятельной работы обучающихся, тренинги путем предоставления

обучающимся необходимых учебных материалов, специально разработанных для реализации электронного обучения, контроль знаний. ЭУМК размещается в электронно-библиотечных системах и на образовательном сайте Университета.

Используемые виды учебной работы по дисциплине при применении ЭО и ДОТ:

№ n/n	Виды занятий/работ	Виды учебной работы обучающихся	
		Контактная работа (on-line и off-line)	Самостоятельная работа
1	Лекции	- веб-лекции (вебинары) - видеолекции - лекции-презентации	- работа с архивами проведенных занятий - работа с опорными конспектами лекций - выполнение контрольных заданий
2	Практические, семинарские занятия	- видеоконференции - вебинары - семинары в чате - видеодоклады - семинары-форумы - веб-тренинги - видеозащита работ	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - работа по планам занятий - самостоятельное выполнение заданий и отправка их на проверку преподавателю
3	Консультации (групповые и индивидуальные)	- видеоконсультации - веб-консультации - консультации в чате	- консультации-форумы (или консультации в чате) - консультации посредством образовательного сайта
4	Проверочные, самостоятельные работы	- видеозащиты выполненных работ (групповые и индивидуальные) - тестирование	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - выполнение / проверочных / самостоятельных/ курсовых работ

При реализации программы или ее частей с применением электронного обучения и дистанционных технологий кафедра ведет учет и хранение результатов освоения обучающимися дисциплины на бумажном носителе и (или) в электронно-цифровой форме (на образовательном сайте, в системе INDIGO).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине с применением ЭО и ДОТ осуществляется посредством собеседования (on-line), компьютерного тестирования или выполнения письменных работ (on-line или off-line).

Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесообразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является зачет и экзамен. На зачете / экзамене обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

8.1. Выбор методов обучения

Выбор методов обучения осуществляется, исходя из их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации обучающимися-инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в группе.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим

индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Учебно-методические материалы, в том числе для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Формы</i>
С нарушением слуха	- в печатной форме - в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С ограничением двигательных функций	- в печатной форме - в форме электронного документа - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся созданы оценочные средства, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Форма проведения текущего контроля и промежуточной аттестации для обучающихся - инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на этапе промежуточной аттестации.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Виды оценочных средств</i>	<i>Формы контроля и оценки результатов обучения</i>
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С ограничением двигательных функций	Решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

1) для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению:

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию Университета;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;

- наличие альтернативной версии официального сайта Университета в сети «Интернет» для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими;
- размещение аудиторных занятий преимущественно в аудиториях, расположенных на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая выполняется крупным рельефно-контрастным шрифтом на белом или желтом фоне и дублируется шрифтом Брайля;
- предоставление доступа к учебно-методическим материалам, выполненным в альтернативных форматах печатных материалов или аудиофайлов;
- наличие электронных луп, видеоувеличителей, программ невидимого доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями зрения формах;
- предоставление возможности прохождения промежуточной аттестации с применением специальных средств.

2) для инвалидов и лиц с ОВЗ по слуху:

- присутствие сурдопереводчика (при необходимости), оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров);
- наличие звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств, компьютерной техники, аудиотехники (акустические усилители и колонки), видеотехники (мультимедийный проектор, телевизор), электронная доска, документ-камера, мультимедийная система, видеоматериалы.

3) для инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих ограничения двигательных функций:

- обеспечение доступа обучающегося, имеющего нарушения опорно-двигательного аппарата, в здание Университета;
- организация проведения аудиторных занятий в аудиториях, расположенных только на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая располагается на уровне, удобном для восприятия такого обучающегося;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- наличие компьютерной техники, адаптированной для инвалидов со специальным программным обеспечением, альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата формах;

4) для инвалидов и лиц с ОВЗ с другими нарушениями или со сложными дефектами - определяется индивидуально, с учетом медицинских показаний и ИПРА.

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра менеджмента и товароведения

Приложение А к рабочей программе дисциплины

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
«Теория менеджмента»**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент в здравоохранении**

Раздел 1. История управленческой мысли

Тема 1.1: Истоки управленческой мысли

Цель: формирование у студентов целостного представления об управлении.

Задачи:

- рассмотреть место дисциплины в структуре образовательной программы;
- изучить основные понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий;
- сформировать понятие и сущность менеджмента как науки и искусства управления.

Обучающийся должен знать: основные этапы развития менеджмента как науки, функции менеджмента; принципы развития и закономерности функционирования организации.

Обучающийся должен уметь: использовать источники экономической, социальной, управленческой информации.

Обучающийся должен владеть: специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы и самоорганизации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме: нет

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента. 2. В чём состоит основной вклад Древнего Египта в развитие теории и практики управления? 3. В чём состоит специфика управленческой практики в странах Древнего Востока? 4. В чём заключается специфика древнекитайской управленческой мысли? 5. В чём сходство и различие управленческих идей античных мыслителей? 6. Как изменения в хозяйственной практике Древнего Рима отразились на трактовке управленческих вопросов?

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций

Ситуация1.

Экономический подъем Шумера в III тысячелетии до н. э. был обусловлен развитием земледельческого хозяйства на базе ирригации и более широким, чем прежде, использованием металла. Хозяйство Нижней Месопотамии (будущего Шумера) разделялось на два сектора: большесемейные общинные хозяйства и крупные хозяйства, которыми владели храмы и верхушка должностных лиц нарождающегося государства; эти хозяйства в течение первых столетий письменной истории постепенно

вышли из ведения общинных органов самоуправления.

Вопросы:

1. Объясните причину зарождения управленческой функции контроля и учета.
2. Определите необходимость первых коммерческих операций в Древнем Шумере.
3. Выделите наиболее интересные управленческие аспекты в месопотамской цивилизации.

Ситуация 2.

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли египтяне. В обществе, где главной целью был порядок, где были высочайшая централизация и тотальный контроль, высокая степень регламентации общественной жизни, существовал управленческий аппарат.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует выделить многочисленный слой профессиональных менеджеров – писцов, которые от имени фараона тщательно следили за движением материальных ценностей, формированием и расходом бюджета государства, периодически производили переписи населения, перераспределяли простых людей по профессиям.

Вопросы:

1. Приведите примеры, чем древнее египетское общество обогатило теорию управления?
2. Назовите должности государственного управленческого аппарата Древнего Египта.

Ситуация 3.

Китайскую цивилизацию и ее систему управления характеризует исключительный прагматизм. Китайская философия родилась в середине первого тысячелетия до нашей эры; в ней сформировались такие философские школы, как легизм, модизм, даосизм, конфуцианство. Философы в качестве советников правителей участвовали в практическом, экспериментальном поиске наилучших систем управления.

Древние мыслители Китая предложили множественный подход к решению проблемы. Широкая дискуссия по проблемам управления обществом, которая велась в Китае на протяжении ряда веков, весьма сильно повлияла на современное китайское общество, а также на его реформирование в различные периоды вплоть до сегодняшнего дня.

Вопрос:

Определите вклад древнекитайской цивилизации в развитие и становление управления?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Почему в период Средневековья наблюдался застой в теории управления? 2. Какое влияние на развитие управленческой мысли оказали труды Н. Макиавелли? 3. Почему Н. Макиавелли часто называют основоположником западного менеджмента? 4. В чём состоят особенности концепции разделения труда А. Смита? Какое влияние она оказала на развитие управленческой мысли? 5. Какие преимущества в совершенствовании системы разделения труда видел Ч. Бэббидж? 6. Назовите основные направления управленческой реформы Р. Оуэна. 7. Почему Р. Оуэн считается родоначальником менеджмента по управлению персоналом?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Первыми осознали необходимость планирования, организации и контроля:

1. Шумеры

2. Египтяне
3. Вавилоняне
4. Древние Греки

2. Первым сформулировал принцип специализации:

1. Хаммурапи
2. Рамсес
3. Платон
4. Конфуций

3. Крупнейший управленческий документ в Древней Индии:

1. Законы Ману
2. Веды
3. Артхашастра
4. Дхарма

4. Мыслитель, заложивший основу системы теоретического управления в Древнем Китае:

1. Лао-Дзы
2. Мо Ди
3. Чжоу Гуна
4. Конфуций

5. Назовите род деятельности, который считался непрестижным для свободного римлянина:

1. Земледелие
2. Военная служба
3. Государственная деятельность
4. Художественное творчество

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 1.2: Классическое направление в менеджменте

Цель: формирование у студентов целостного представления об управлении.

Задачи:

- рассмотреть место дисциплины в структуре образовательной программы;
- изучить основные понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий;
- сформировать понятие и сущность менеджмента как науки и искусства управления.

Обучающийся должен знать: основные этапы развития менеджмента как науки, функции менеджмента; принципы развития и закономерности функционирования организации.

Обучающийся должен уметь: использовать источники экономической, социальной,

управленческой информации.

Обучающийся должен владеть: специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы и самоорганизации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Назовите причины возникновения первой школы управленческой мысли. 2. Почему классическая школа появилась в США? 3. В чём состоит научность управления Ф.У. Тейлора? Назовите основные принципы научного управления. 4. В чём состоят особенности предложенной Ф.У. Тейлором теории оплаты труда? 5. Назовите основные принципы кадровой политики, разработанные Ф.У. Тейлором. 6. В чём состоят особенности разработанной Ф.У. Тейлором системы функционального управления? 7. В чём состоят особенности исследования управления Г. Гантта? 8. В каких случаях наиболее целесообразно использование графиков Гантта? 9. В чём состоят особенности исследования трудовых операций Ф. и Л. Гилбрет? 10. Каковы особенности штабного принципа управления Г. Эмерсона? 11. Назовите особенности социально-управленческого эксперимента Г. Форда. 12. Назовите достоинства школы научного управления.

2. Практическая подготовка.

Разбор конкретных ситуаций

Ситуация 1.

До сих пор не потеряла актуальности макиавеллиевская концепция циклического развития государственных форм (демократия - олигархия - аристократия - монархия). Монархия легко обращается в тиранию, аристократия - в олигархию и т. д. Циклическое развитие форм управления напоминает идею кругооборота, взаимообращения добра и зла. Согласно Макиавелли, существуют три хороших, или основных, формы управления (монархия, аристократия и демократия) и три плохих, или извращенных (тирания, олигархия и анархия). Вторые так похожи на первые, что все они легко переходят одна в другую: монархия - в тиранию, а демократия - в анархию.

Вклад Макиавелли в историю социальной мысли, в теорию и практику управления огромен. Одним из первых он обосновал понятие гражданского общества и применил термин государство так, как принято сейчас – для обозначения политической организации общества.

Вопросы:

1. Раскройте смысл теории лидерства Николо Макиавелли.

Ситуация 2.

М.П. Фоллетт начала рассматривать вопросы групповых конфликтов и предположила, что любой конфликт интересов может быть решен одним из четырех путей: 1) добровольное подчинение одной стороны другой; 2) победа одной стороны над другой; 3) компромисс между сторонами или 4) интеграция. Первые два пути являются не приемлемыми, так как оба вовлекают использование силы или власти, чтобы достичь преобладания. Компромисс является бесполезным, потому что откладывает решение вопроса. Интеграция включает в себя нахождение решения, которое удовлетворяет обе стороны без компромисса или преобладания.

Поиск интеграционного единства, общности воли и сотрудничества людей принес Мэри Фоллетт международное признание в качестве политического философа. Созидательный опыт широко изучался бизнесменами, а сама Фоллетт еще ближе подошла к проблемам промышленного управления.

Фоллетт развила идею конструктивного конфликта и интеграционного единства в бизнесе. Она допускала, что в прошлом была проведена некая искусственная граница между теми, кто управляет и их подопечными, тогда как в реальности такой границы нет и все члены организации, принявшие на себя ответственность за работу на любом уровне и участке, вносят свой вклад в целое. Более широкий взгляд на

фирму и ее окружающую среду ведет к интеграционному единству общества и экономики. Интеграция становится объединительным принципом, применимым ко всем уровням жизни.

Вопросы:

Раскройте сущность «менеджмента участия» М.П. Фоллетт.

Ситуация 3.

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопрос:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Каковы предпосылки возникновения административной школы менеджмента? 2. Дайте характеристику управленческим принципам А. Файоля. 3. Какие функции управления выделил Л. Гулик? В чём их отличия от функций управления А. Файоля? 4. Можно ли Л. Урвика рассматривать как последователя Ф.У. Тейлора? 5. Каковы особенности бюрократической теории организации М. Вебера? 6. Назовите недостатки классической школы менеджмента. 7. Какое влияние на развитие теории и практики управления оказали хоторнские эксперименты? 8. Какие нововведения предложил Э.Мэйо в области практического менеджмента? 9. Какое влияние, по мнению Э. Мэйо, оказывает малая группа организации на поведение работника? 10. Назовите основные нововведения школы человеческих отношений. 11. Назовите причины трансформации школы человеческих отношений в бихевиористскую школу. 12. Какое влияние на развитие управленческой науки оказала теория Д. Макгрегора? 13. Назовите отличительные признаки национальных моделей менеджмента.

1. Основоположник административной (классической) школы управления:

1. Ф. Тейлор
2. А. Файоль
3. Э. Мэйо
4. А.К. Альдерфер

2. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:

1. Современных количественных методов обоснования управленческих решений
2. Школы "человеческих отношений"
3. Достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
4. Классической школы управления

3. Основоположник школы человеческих отношений

1. Э. Мэйо
2. А. Маслоу
3. А. Файоль
4. М. Вебер

4. Первым на качества руководителя обратил внимание:

1. Н. Макиавелли
2. А. Файоль
3. М. Вебер
4. Д. МакКэлем

5. Автором хоторнских экспериментов является:

1. Э. Мэйо
2. А. Файоль
3. А. Маслоу
4. Ф. Тейлор

Раздел 2: Организационные структуры и среда организации

Тема 2.1. Организация как система управления

Цель: управление производственно-хозяйственной деятельностью предприятия, эффективность его работы на основе совершенствования организационного устройства предприятия.

Задачи:

- формирование подразделений организационной структуры;
- централизация и децентрализация построения системы управления;
- выявление факторов, влияющих на построение организационных структур;
- проектирование организации как поиск рационального сочетания внутренних организационных составляющих, что обеспечивает эффективное управление организацией.

Обучающийся должен знать: оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, что обеспечивает творческий характер работы и нормальную нагрузку, необходимый уровень специализации.

Обучающийся должен уметь: связывать определение полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

Обучающийся должен владеть: навыками построения организаций как систем управления.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме: 1) Что понимается под организацией? Почему термин "организация" в менеджменте считается многогранным? 2) Из каких процессов состоит жизнедеятельность организации? 3) Перечислите основные стадии жизненного цикла организации. 4) Каковы причины организационной деятельности? 5) Какие уровни управления выделяют в организации? 6) Каждый уровень управления предполагает выполнение

одинаковых функций. Каких? 7) Какой из уровней управления является самым малочисленным (3-7%)? 8) В чем особенности функционального разделения труда? 9) В чем назначение горизонтального разделения труда? 10) Какую роль играет в организации вертикальное разделение труда? 11) Какие характеристики управляемого объекта охватывает структурное разделение труда? 12) Обоснуйте сущность организаций: формальная, неформальная, коммерческая, некоммерческая

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку другую сверхурочно. ««Пожалуйста, я готов», – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!».

Вопросы:

1. Каков характер задания поступил к программисту?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?

Ситуация 2.

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков до хирургов.

Вопросы:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Ситуация 3.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали: – Что 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы; – 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией; – 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; – 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму; – 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада; – 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; – 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:*

3) *Проверить свои знания с использованием практических заданий:*

1. Дайте понятие организации как функции управления. 2. Что означает слово «система»? 3. Что может дать системное представление о незнакомом объекте? 4. Что такое функциональное описание объекта? 5. Назовите основное содержание информационного описания. 6. Что можно сказать о системе, в которой процессы превысили пределы допустимых значений? 7. Какая информация особенно ценна для системы? 8. Назовите основные понятия системного подхода. 9. Перечислите принципы системного подхода. 10. Что понимается под системным подходом? 11. Назовите процедуры системного подхода. 12. Чем вызвана необходимость применения системного подхода в управлении? 13. Где впервые был широко использован системный подход в XX в.? 14. Что снижает степень применения системного подхода в организациях? 15. Чем определяется ограниченность системного подхода в управлении организацией? 16. Назовите этапы процесса достижения целей организации.

1. Какие организационные структуры характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением?

- a) адаптивные
- b) иерархические
- c) органические
- d) матричные

2. Комплекс отдельных элементов, подсистем и структурно-функциональных связей между ними, расположенных в пределах какого-либо организационного объекта представляет собой...

- a) структуру организации
- b) внутреннюю среду организации
- c) макросреду организации
- d) микросреду организации

3. Совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента – это...

- a) внутренняя среда организации
- b) внешняя среда организации
- c) макросреда организации
- d) микросреда организации

4. Какова основная цель реинжиниринга?

- a) новые объекты управления требуют новой управленческой теории
- b) настройка управленческого механизма на овладение рынком
- c) в представлении организации как части природного кругооборота
- d) в наличии человеческих ресурсов

5. Как называется эффект, полученный в результате соединения двух и более систем, который больше или меньше простого сложения потенциалов этих систем?

- a) цепная связь
- b) синергия
- c) устойчивость
- d) развитие

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 2.2. Построение организационной структуры и структуры управления

Цель: дать представление о природе и характеристиках организации, выделить основные организационные элементы, понять их значение и то как они связаны между собой.

Задачи:

- определить организационные элементы и характеристики.
- приобретение профессиональной компетенции проектирования организационной структуры;
- распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Обучающийся должен знать: типы организационных структур и их основные параметры.

Обучающийся должен уметь: проектировать организационные структуры и структуры управления.

Обучающийся должен владеть: навыками построения организационных структур.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Факторы, влияющие на построение структуры управления; 2) Как можно определить структуру управления организацией? 3) Какие типы организационных структур существуют? 4) Особенности организационной структуры, ориентированной на потребителя.

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Постоянные перемены

Большинство отечественных компаний имеют функциональную структуру, то есть весь «джентльменский набор» департаментов: производства, маркетинга, финансов, персонала. Признанные плюсы такой организации – специализация подразделений, ведущая к повышению эффективности, уменьшение дублирования функций, а также «наглядность» структуры, что упрощает управление.

Но каждая такая система стремится к вырождению в набор функциональных вертикалей, являющихся «вещью в себе»: у них, отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями, усложняется обмен информацией и процесс принятия решений, департаменты теряют видение общей цели предприятия.

Соответственно, компания утрачивает мобильность. Рынок же требует оперативной реакции на изменения. Так в компаниях возникают элементы проектного управления, основа которого – группы, объединяющие сотрудников подразделений на время выполнения определенной задачи. Когда таких проектов немного, их можно контролировать без серьезной перестройки организационной структуры.

Однако если таких проектов становится 30–40, то штат контролирующих рискует превысить число реально работающих. Выходом из ситуации становится матричная структура.

Вопросы для обсуждения

1. В каких отраслях наиболее распространены матричные организационные структуры?
2. В чем состоят основные трудности при внедрении матричных оргструктур?
3. Какие пути преодоления недостатков матричной оргструктуры выработаны современными руководителями?

Ситуация 2.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Ваши действия:

1. Не оспаривая задания начальника, будете строго придерживаться должностной субординации, предложите подчиненному отложить выполнение текущей работы.
2. Все зависит от того, насколько авторитетен для Вас начальник.
3. Выразите подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупредите его, что впредь в подобных случаях будете отменять задания, порученные подчиненному без согласования с Вами.
4. В интересах дела предложите подчиненному выполнить начатую работу.

Ситуация 3.

Какая организационная структура является идеальной? На этот вопрос каждая растущая компания отвечает по-своему. Но от ответа во многом зависит ее успех на рынке.

Некоторые руководители российских компаний считают, что есть организационные структуры для "простаков" и для "продвинутых". В частности, если в компании нет чего-нибудь "матричного", эта компания относится к первой категории.

Классический подход к организационным структурам выделяет три их разновидности: функциональная (линейно-функциональная), дивизиональная и адаптивная (проектная и матричная оргструктуры). Существуют и другие классификации: так, теоретик менеджмента Генри Минцберг делит оргструктуры на простую, механистическую и профессиональную бюрократию (по сути, эти три вида являются более подробной классификацией функциональной структуры), дивизиональную форму и адхократию (аналог адаптивных структур).

На самом деле плохих и хороших оргструктур нет – есть те, которые подходят компании на нынешнем этапе ее развития, и те, которые в данный момент для нее неприемлемы.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие типы организационных структур вы знаете?
2. Какие из этих структур были исторически первыми, а какие из них возникли позже?
3. Каковы особенности функциональной структуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?
4. Каковы особенности дивизиональной структуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?
5. Каковы особенности конгломератной оргструктуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?
6. Каковы особенности матричной оргструктуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки?
7. Почему матричную оргструктуру называют самой «антироссийской»? В чем состоят сложности ее использования?
8. Что заставляет компании менять сложившуюся оргструктуру?
9. Почему у предприятия могут возникнуть проблемы в случае принятия управленческого решения изменить оргструктуру?
10. Какая оргструктура, на ваш взгляд, является лучшей? Почему?

Для достаточно большого предприятия, работающего в условиях динамического рынка, необходимо наличие в нем специальных подразделений, упрощающих и сокращающих вопросы подготовки и принятия решений. Т.е. требуется переход от линейной структуры управления, имеющей только линейные структурные подразделения и только вертикальные связи управления, на другие структуры:

- линейно-штабные;
- линейно-функциональные, функциональные;
- матричные;
- или руководитель должен передавать полномочия на нижние уровни, например, дивизиональные, вертикально интегрированные компании.

По сравнению с линейной, при *линейно-штабной* организационной структуре возрастают накладные расходы, но экономическая эффективность предприятия повышается за счет повышения качества принимаемых решений и сокращения времени на их принятие.

Однако при увеличении размера предприятия руководитель уже не в состоянии справиться с возрастающим потоком возникающих вопросов, которые он должен предварительно рассмотреть и направить в штаб. Экономическая эффективность предприятия начинает уменьшаться, и потребуются переход предприятия к линейно-функциональной организационной структуре управления.

Основная область применения линейно-штабных организационных структур – небольшие и средние широкопрофильные предприятия.

Деловая игра «Успешное построение организационной структуры предприятия»

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Сущность и понятие организационная структура и структура управления. 2. Иерархический и органический тип структуры управления. 3. Принципы и правила построения структур управления. 4. Линейные и функциональные связи управления. 5. Новые и перспективные организационные формы, и структуры управления.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Основные недостатки дивизиональных структур:

1. отсутствие творческих решений
2. низкий уровень мотивации сотрудников
3. увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов
4. опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы (в бизнесе)

2. Какие основные преимущества матричных структур:

1. возможность быстрого освоения новых изделий
2. эффект двойного подчинения
3. возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня
4. сбалансированный кадровый состав организации

3. Процесс деления организации на блоки, которые могут называться отдельными отделами, отделениями или секторами, называется:

1. анализом организации
2. департаментализацией
3. проектированием
4. интегрированием

4. При формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия является обязательным:

1. да

2. нет
3. желательно
4. не обязательно

5. Линейная система управления в социальных организациях применяется для:

1. предприятий большой размерности
2. предприятий средней размерности
3. предприятий со сложной технологией производства
4. небольших предприятий

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 2.3. Планирование

Цель: это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Задачи:

- выбор оптимальной стратегии организации на перспективу;
- обеспечение стабильности функционирования и развития организации.
- формирование оптимального по номенклатуре и ассортименту портфеля инноваций на основе научных подходов;
- комплексное обеспечение выполнения планов;
- координация выполнения планов по срокам, качеству работ, ресурсам, исполнителям.

Обучающийся должен знать: целостность перспективного и текущего планирования – одно из главных условий, обеспечивающих непрерывность производственного процесса, бесперебойную работу предприятия, стабильность его хозяйственных связей.

Обучающийся должен уметь: выбирать оптимальную стратегию организации на перспективу с учетом альтернативных вариантов.

Обучающийся должен владеть: разработкой организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих эффективное выполнение планов.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1). Дайте определение понятию планирование. 2). Какие виды планирования вы знаете? 3). Из каких этапов состоит процесс планирования деятельности на предприятии? 4). Каковы общие правила эффективного планирования? 5). В чем заключается сущность стратегического планирования? 6). Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования. 7). Что такое миссия предприятия? 8). Какие виды целей существуют на предприятии? 9). Какие методы анализа среды деятельности предприятия наиболее распространены? Кратко охарактеризуйте их. 10). В чем заключается SWOT-анализ? Какова методика его проведения? 11). Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении предприятия? 12). Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор? 13). Каковы основные этапы тактического планирования? 14). Что такое текущее планирование? Назовите стадии этого процесса. 15). Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием.

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм.

Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

Макдоналдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру»;

Полароид – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни»;

Форд – (начало XXв.) – «Предоставление людям дешевого транспорта»;

Кодак – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении»;

Обувная фабрика «Вестфалика» - «Создать лучшее предприятие в России»;

Потребительская кооперация – «Социальная миссия – обслуживание и удовлетворение потребностей и социальных вопросов пайщиков и населения».

Ситуация 2.

Сформулируйте миссию Вашего учебного заведения, предложите рекламный слоган. Какие цели из нижеприведенных относятся к стратегическим, а какие к тактическим: повышение качества образовательных услуг, проведение ремонтных работ, обновление компьютерных классов, введение новых специальностей, внедрение системы менеджмента качества.

Ситуация 3.

Из приведенных целей, определите, какие являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить объем сбыта товара на 5 % за 1 год;
2. Повысить репутацию фирмы среди клиентов;
3. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов;
4. Расширить номенклатуру продукции;
5. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов;
6. Добиться лидерства с области технологий и инноваций;
7. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами;
8. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10 %;
9. Обеспечить рост доходов на 5 %;
10. Обеспечить повышение качества продукции;
11. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Какую роль играет выделение управленческих функций? 2. Что такое функция управления? 3. Перечислите общие функции управления. 4. Перечислите конкретные функции управления. 5. Что такое планирование? Для чего оно необходимо? 6. Какие виды планирования Вы знаете? 7. Из каких этапов состоит функция планирования? 8. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование? 9. Что такое стратегическое планирование? 10. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:* планирование?

1. Увеличить объем сбыта товара на 5 % за 1 год:

- 1) миссия;
- 2) тактическая цель;
- 3) стратегическая цель;
- 4) операционная цель.

2. Обработать 150 заказов в течение недели:

- 1) операционная цель;
- 2) тактическая цель;
- 3) миссия;
- 4) стратегическая цель.

3. Увеличить долю рынка на 10 % за 3 года:

- 1) тактическая цель;
- 2) операционная цель;
- 3) стратегическая цель;
- 4) миссия.

4. Цель, которая определяет основные направления бизнеса:

- 1) стратегическая цель;
- 2) тактическая цель;
- 3) миссия;
- 4) операционная цель.

5. SWOT-анализ состоит из:

- 1) сильных и слабых сторон предприятия;
- 2) возможностей и угроз предприятия;
- 3) факторов влияния внешней и элементов внутренней среды;
- 4) все ответы верны.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 2.4. Организация

Цель: дать представление о природе и характеристиках организации, выделить основные организационные элементы, понять их значение и то как они связаны между собой.

Задачи:

- определить организационные элементы и характеристики.
- приобретение профессиональной компетенции проектирования организационной структуры и структуры управления;
- распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

Обучающийся должен знать: типы организационных структур и их основные параметры.

Обучающийся должен уметь: определять наиболее эффективное сочетание элементов производства для достижения целей организации

Обучающийся должен владеть: навыками деления организации на подразделения соответственно целям и задачам, разработкой взаимоотношений полномочий и определения должностных обязанностей каждого исполнителя.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Факторы, влияющие на построение структуры управления; 2) Как можно определить структуру управления организацией? 3) Какие типы организационных структур существуют? 4) Особенности организационной структуры,

ориентированной на потребителя. 5). Какую роль играет выделение управленческих функций? 6). Что такое функция управления? 7). Перечислите общие функции управления. 8). Перечислите конкретные функции управления. 9). Что такое функция организация? Для чего она необходима?

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Вы, как руководитель торгового предприятия, всегда сами составляли отчет по текущей деятельности для вышестоящей организации. Между тем сложилось так, что Вы по объективным причинам не имеете времени составить такой отчет. У вас работает сотрудник, который не раз проявлял себя с хорошей стороны в решении не менее важных управленческих задач. И на этот раз Вам кажется, что он подойдет для составления нужного отчета.

Руководствуясь правилами делегирования, разработайте план беседы с выбранным Вами сотрудником.

Назовите вопросы, которые не подлежат делегированию.

Ситуация 2.

Вы приняты на должность (технолога общественного питания во вновь созданный ресторан; коммерсанта во вновь открывающийся магазин). Директор предприятия предложил Вам самостоятельно разработать проект должностной инструкции, которой Вы будете руководствоваться в своей работе.

Каков порядок разработки и утверждения должностной инструкции специалиста?

Разработайте проект должностной инструкции технолога общественного питания для работы в ресторане.

Ситуация 3.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа – придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов», – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересоваться, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания поступил к программисту?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Назовите основные цели делегирования. 2. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования. 3. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности. 4.. Что представляют собой полномочия? 5. Каким образом определяется объем полномочий в организации? 6. Почему делегирование полномочий имеет функциональное значение для управления? 7. Каковы некоторые наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования? 8. Охарактеризуйте типы полномочий.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:* функция управления - организация

1. Под функцией управления понимают:

1) совокупность повторяющихся управленческих воздействий, объединенных единством содержания;

- 2) вид управленческой деятельности, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами;
- 3) вид управленческой деятельности, обособление которой вызвано спецификой объекта управления;
- 4) совокупность полномочий, закрепленных за конкретным звеном управления.

2. Управленческие функции - это:

- 1) отдельные, самостоятельные действия, не взаимодополняющие друг друга;
- 2) комплекс взаимопроникающих друг в друга действий, в пределах обособленной задачи;
- 3) совокупность властных полномочий;
- 4) формальные права и обязанности отдельного звена управления.

3. Структура функции – отражает:

- 1) каким образом действия, составляющие функцию, распределены по различным подразделениям организации;
- 2) каким образом действия, составляющие функцию, связаны между собой;
- 3) каким образом действия, составляющие функцию, связаны между собой и распределены по различным подразделениям организации;
- 4) последовательность действий в пределах этой функции.

4. Процесс реализации функции – это последовательность взаимосвязанных действий:

- 1) в пределах реализации обособленной управленческой задачи;
- 2) в пределах делегированных менеджеру полномочий;
- 3) по достижению экономической прибыли организации;
- 4) по достижению координации производственной деятельности организации.

5. Какие функции менеджмента можно считать основными?

- 1) анализ, планирование, учет и контроль;
- 2) определение проблемы, постановка цели, обработка информации, разработка решения;
- 3) планирование, организация, координация, мотивирование, контроль;
- 4) поиск информации, передача информации, обработка информации, принятие решений

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 2.5. Мотивация

Цель: организовать процесс, с помощью которого менеджер побуждает себя и других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.

Задачи:

- поиск путей устранения потребностей;
- определение целей (направления) действий;
- создавать побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий;
- устранение потребности и в результате ослабление или усиление мотивации к деятельности.

Обучающийся должен знать: содержательные и процессуальные теории мотивации.

Обучающийся должен уметь: координировать усилия многих людей и реализовывать потенциальные возможности группы работников

Обучающийся должен владеть: основными принципами мотивации.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1). Дайте определение понятию мотивация. 2). Назовите основные стадии процесса мотивации. 3). В чем сущность «Теории Х» и «Теории Y» Д. Мак-Грегора? 4). Раскройте содержание теории мотивации А. Маслоу. 5). Что представляет собой теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда? 6). В чем заключается сущность двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга? 7). В чем отличие содержательных и процессуальных теорий мотивации? 8). В чем суть теории справедливости Дж. Адамса? 9). Раскройте содержание теории ожидания В. Врума. 10). Опишите теорию постановки целей Э. Локка.

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего.

Вопросы:

Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников?

Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

Ситуация 2.

Обсуждая с руководителем отдела торговли вопросы мотивации сотрудников, директор заявил: «Я знаю о мотивации людей то, что главное для них – это деньги, хороший начальник и нормальные условия работы».

Вопросы:

Согласны ли Вы с ним?

Проанализируйте это высказывание с позиции теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга.

Дайте свои объяснения.

Ситуация 3.

Коммерческий отдел райпо постоянно обеспечивал бесперебойную поставку товаров широкого ассортимента, проводил ярмарки, презентации, выставки-продажи, предлагал различные методы стимулирования торговли, что прямо влияло на рост объема продаж. Коллектив отдела систематически поощрялся денежными премиями, которые в отделе распределял начальник поровну между всеми сотрудниками. Неожиданно главный специалист отдела Н.С. Петрова подает заявление об уходе, не объяснив причины. Ведущий 73 специалист по кадровой работе райпо попытался прояснить ситуацию в беседе с одной из старейших сотрудниц коммерческого отдела и вот что выяснил: Н.С. Петрова – самый инициативный сотрудник отдела, специалист высокой квалификации, умеет оценивать рынок продавца, выбрать выгодного поставщика. В общем, сама не сидела на месте и хотела, чтобы все сотрудники также относились к работе. Хорошая оценка работы всего отдела – это целиком ее заслуга. Материальное же вознаграждение за ее труд было одинаковым, как у всех остальных сотрудников.

Вопросы:

Оцените мотивационное поведение Н.С. Петрова.

Какая теория мотивации объясняет такое поведение?

Каким документом должно определяться премирование работников?

Какое значение имеет принцип стимулирования в практике работы?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Почему ни одну из разработанных на сегодняшний день теорий мотивации нельзя считать абсолютно верной? 2. Какие общие выводы можно сделать, основываясь на различных теориях мотивации? 3. Почему на предприятиях необходимо

периодически вносить изменения в систему мотивации? 4. Какие факторы могут повышать мотивацию сотрудников к выполняемой работе? 5. Какие из этих факторов должны попадать в сферу рассмотрения HR-менеджеров? 6. Раскройте содержание основных методик оценки мотивирующих факторов. 7. Какие вопросы Вы могли бы сформулировать как будущие HR-менеджеры для проведения мотивационной беседы с сотрудниками? 8. В каких ситуациях в компании возникает необходимость в проведении мотивационной диагностики персонала? 9. Для чего в современных компаниях HR-менеджерами практикуется составление мотивационных профилей? 10. Каким требованиям должна отвечать система мотивации в компании?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля: функция управления – мотивация.

1. К процессуальным теориям мотивации относятся:

- 1) концепция партисипативного управления;
- 2) иерархия потребностей, разработанная А.Маслоу;
- 3) теория справедливости Дж. Адамса;
- 4) теория потребностей Д. Мак-Клеланда;
- 5) теория ожидания В. Врума;
- 6) теория постановки целей Э.Локка;
- 7) теория мотивации Ф. Герцберга.

2. К содержательным теориям мотивации относятся:

- 1) концепция партисипативного управления;
- 2) иерархия потребностей, разработанная А.Маслоу;
- 3) теория справедливости Дж. Адамса;
- 4) теория потребностей Д. Мак-Клеланда;
- 5) теория ожидания В. Врума;
- 6) теория постановки целей Э.Локка;
- 7) теория мотивации Ф. Герцберга.

3. Последовательность пирамиды потребностей по А. Маслоу:

- 1) потребности в принадлежности;
- 2) потребности в безопасности;
- 3) физиологические потребности;
- 4) потребности самовыражения;
- 5) потребности признания.

4. Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу:

- 1) признание и самоутверждение;
- 2) физиологические потребности;
- 3) самореализация;
- 4) принадлежность и причастность.

5. Согласно теории менеджмента наиболее мотивирующими для работников в соответствии с двухфакторной моделью Ф. Герцберга являются факторы ...

- 1) родственники
- 2) гигиенические
- 3) мотивации
- 4) существования
- 5) безопасности

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В.

Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 2.6 Контроль

Цель: процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

Задачи:

- своевременно и в полном объеме вскрыть ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;
- устранение недостатков посредством инструктирования, показа, личного примера и обучения работников;
- обобщение и распространение передового опыта работы прогрессивных методов для совершенствования деятельности.

Обучающийся должен знать: виды и задачи функции контроля.

Обучающийся должен уметь: выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Обучающийся должен владеть: навыками установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1). Охарактеризуйте понятие «контроль». 2). Какие цели ставятся обычно перед контролем? 3). Какие задачи выполняет контроль в управленческой деятельности? 4). Какие существуют этапы контроля? 5). Из каких групп состоит технология контроля? 6). Какие существуют возможные отрицательные проявления контроля? 7). Что такое «Управленческая пятерня»? 8). Какие существуют виды контроля? 9). Какие существуют общие требования к эффективно поставленному контролю?

2. Практическая подготовка.

Производственная ситуация «Доверяй, но проверяй»

Ситуация 1.

На примере хорошо известной Вам организации здравоохранения оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью работы сотрудников.

Вопросы:

1. Выделите этапы контроля и типы.
2. Насколько эффективен контроль?
3. Предложите меры по его совершенствованию.

Ситуация 2.

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании пригласил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительством, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажом на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны, от инженеров-механиков

до хирургов.

Вопросы:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий о подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить эффективность данной программы обучения?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

Ситуация 3.

В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В советское время ДИ были обязательными для каждого предприятия, но сейчас закон их не требует. Тем не менее, как свидетельствуют результаты опроса, проведенного Всероссийским кадровым конгрессом (ВКК) среди более чем 200 компаний, ДИ активно используют почти 90% респондентов. И в большинстве случаев это не пустая формальность. «Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые договоры, вести трудовые книжки. Но разработка должностных инструкций является исключительно ее инициативой, – говорит генеральный директор консалтинговой фирмы "Аксима-консалт" Елена Скриптунова.– Это инструмент регулярного менеджмента, и в том, что компании добровольно их разрабатывают, я вижу положительный момент. Они хотят повысить эффективность бизнеса и понимают, что пришло время документов, нужно регламентировать и формализовать свою деятельность».

Конечно, все то, что описано в должностной инструкции, можно объяснить сотруднику и на словах. Но, во-первых, держать все в памяти сложно, тем более что некоторые обязанности выполняются не каждый день. Во-вторых, ДИ полезны для введения новичков в курс дела. Кроме того, ДИ могут потребоваться, если уволенный сотрудник подаст на компанию в суд. С их помощью фирма сможет доказать, что бывший работник, например, не выполнял то, что от него требовалось.

Как объясняет партнер консалтинговой компании «Прогрессивные технологии управления» (ПроТеУ) Алексей Кунгуров, «должностные инструкции – это в первую очередь инструмент для повышения управляемости компании». По его словам, потребность в ДИ возникает тогда, когда нужно разделить функции между сотрудниками. «В небольшой фирме люди работают на общий результат, и их полномочия никак не разграничиваются – все занимаются всем, и у руководства не возникает проблем с контролем за подчиненными. В этом случае ДИ не нужны, лучше описать последовательность бизнес-процессов, – говорит Алексей Кунгуров. – Но, когда бизнес растет, людей становится больше, возникает потребность в специализации работников. Тогда приходится жестко распределять обязанности между несколькими сотрудниками, а само распределение имеет смысл отразить в должностной инструкции». Но при всех плюсах инструкции не могут служить универсальным управленческим инструментом для всех компаний. Так, директор по персоналу крупного ИТ-холдинга сказал СФ: «На составление ДИ тратится много сил и времени, но быстрой отдачи они не дают, поэтому писать их просто так бессмысленно. Должностные инструкции нужны далеко не всем организациям. Например, на этапе становления компании излишняя бюрократизация ограничивает инициативу людей. Если ситуация требует, чтобы сотрудник просто встал и поехал куда нужно, то он должен ехать, а не апеллировать к должностной инструкции: "Это не входит в мои обязанности"». По мнению специалистов, ДИ плохо приживаются в компаниях творческого типа, в которых сотрудники имеют большую свободу действий. Если жестко регламентировать их работу, они, как правило, уходят. Например, в том же ИТ-холдинге должностные инструкции есть у большинства сотрудников, однако для программистов, разрабатывающих новые продукты, сделано исключение. Наконец, вряд ли ДИ нужны компании, работающей по проектному принципу. На проект отводится ограниченное время, а работа сотрудников здесь регламентируется по другим правилам.

Вопросы:

1. Для чего составляется должностная инструкция?
2. Как может быть использована в целях контроля?
3. На каком этапе развития организации возникает необходимость в составлении должностной инструкции?
4. Почему некоторые предприятия воздерживаются от составления должностной инструкции?
5. Кто составляет должностную инструкцию?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля: 1. В чем заключается суть контроля как функции управления? 2. Какие стили руководства были выделены американскими учеными и что для них характерно? 3. В чем состоят особенности контроля за подчиненными-новичками? 4. Что происходит с сотрудником, когда он уже овладел самыми элементарными навыками? Как надо вести себя руководителю, контролируя его деятельность? 5. В чем состоят особенности контроля за подчиненными профессионалами? 6. Почему в менеджменте считается, что в неудачах подчиненных всегда виноваты их начальники? Согласны ли вы с этим? 7. Почему задачу подчиненным лучше ставить письменно? 8. Нужно ли руководителю организовывать контроль и в чем заключается эта процедура? 9. По каким признакам можно определить, что контроль руководителем организован неэффективно? 10. Почему в системе контроля очень важна обратная связь?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля: функция управления – контроль.

1. Контроль - это....

- 1) процесс выбора целей и решений, необходимых для их выполнения;
- 2) установление стандартов, планов и фактическое сравнение их с достигнутыми результатами;
- 3) способы воздействия на объекты управления для достижения поставленных целей;
- 4) все ответы верны.

2. Значение контроля состоит в том, чтобы:

- 1) оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие (одобрение, поощрение) в целях мотивации сотрудников;
- 2) уличить работника в неверных действиях и поступках;
- 3) обеспечить достижение целей организации;
- 4) предвидеть ошибки в работе и не допустить их.

3. Определите вид контроля, который осуществляется непосредственно в ходе выполнения работы:

- 1) предварительный;
- 2) текущий;
- 3) заключительный;
- 4) все виды контроля.

4. Собеседование с кандидатом на вакантную должность - это контроль...

- 1) предварительный;
- 2) текущий;
- 3) заключительный;
- 4) найти «козла отпущения».

5. Установите соответствие между видами контроля и характерными чертами контроля

- 1) Предварительный
 - 2) Текущий
 - 3) Заключительный
- А) осуществляется непосредственно в ходе выполнения работы, проверяют отчеты работников, применяют наблюдение
- Б) осуществляется до фактического начала работы, убеждается менеджер, что планы будут выполнены
- В) осуществляется после выполнения работы, сравнивают фактически полученные результаты с планами
- Г) осуществляется контроль отдельной функции или отдельного участка

Д) контроль, осуществляемый в плановом порядке.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 2.7. Жесткие переговоры

Цель: исследовать коммуникативное пространство организации.

Задачи:

- исследовать точки контакта предприятия;
- изучить искусство позитивных переговоров;
- дать характеристику видам манипулирования.

Обучающийся должен знать: основные теории и концепции взаимодействия людей и форм коммуникаций.

Обучающийся должен уметь: вести переговоры с партнером - манипулятором

Обучающийся должен владеть: навыками ведения позитивных переговоров.

1. Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме: 1) Назовите средства для коммуникации с составляющими своего внешнего окружения. 2) Перечислите основные виды коммуникаций в организации. 3) Какие компоненты выделяют в прямом межличностном обмене? 4) Назовите основные рекомендации по совершенствованию искусства управления. 5) Какие существуют барьеры на пути организационных коммуникаций? 6) Назовите мероприятия, направленные на совершенствование коммуникаций.

2. Практическая подготовка.

Деловая игра «Переговоры»

Переговоры часто становятся полем боя, а их участники – борцами, пытающимися привлечь на свою сторону максимальный арсенал вооружений. Хотя зачастую эта борьба бывает спрятана под дружелюбными улыбками или сухой деловой собранностью, и внешне может показаться, что идет конструктивный диалог, или даже милая дружеская беседа.

Фактически манипулирование – это создание иной реальности, которую манипулятор использует в своих целях. Манипулятор искажает реальность, заставляет партнера играть по своим правилам, исполнять навязанные ему роли и таким образом пытается направить ход переговоров в свою пользу.

Манипулирование отличается от открытого конфликта, где партнер может вести себя агрессивно – но при этом искренне высказывает свои интересы, чувства, несогласия.

Истинный манипулятор, как правило, весьма креативен. Создание манипулятивных сценариев можно по праву поставить в один ряд с драматургией, изучая их в ключе театральных пьес.

Все эти примеры объединяет одно – в них мы видим умелое создание «новой реальности» в пространстве переговоров.

Как это распознать? Как понять, что именно сейчас в переговорах ваш партнер пытается вами манипулировать?

В переговорном процессе всегда есть декларируемые цели участников переговоров – и они обязательно должны быть корректными. Скажем, никто не сообщит вам в качестве декларируемой цели встречи: «Мы хотели бы «продать» вашу компанию по цене», или «Я постараюсь добиться невыгодных для вас условий» или «Я хочу подставить тебя на совещании». Декларируемая цель всегда выглядит привлекательно – обсудить условия, найти взаимовыгодные договоренности и т.д.

В реальности же действия манипулятора направлены на другие цели, отличные от декларируемой. Какие инструменты может использовать манипулятор?

1. Общие поведенческие.

Опоздание, перебивание, не слушание, переспрашивание, не понимание элементарных вещей и т.д.

2. Манипулирование масками.

Манипулятор может использовать некоторые нестандартные «поведенческие маски», например, смотреть на вас с неизменно мрачным выражением лица, или постоянно нервно вздыхать, которые имеют целью отвлекать ваше внимание, уводить в сторону от темы, чувствовать себя не уверенно, напряжённо.

3. Манипулирование информацией.

Передергивание фактов, актуализация незначительных событий

4. Эмоциональное воздействие.

Данный характер манипулирования проявляется в резкой и неожиданной смене настроения партнёра и в эмоциональных реакциях, которые вас приводят в недоумение.

5. Давление.

Проявляется в энергетическом, моральном и эмоциональном давлении.

6. Тактильное воздействие.

Ошибки в поведении при участии в переговорах с партнёром-манипулятором.

1. Требовать или, что ещё хуже, ставить в качестве неотъемлемого условия соблюдение партнёром общепринятых правил.

Ответом на такие требования будет ярко выраженная реакция недоумение и безусловное согласие вести переговоры, даже с таким «капризным» партнёром как вы.

2. Реагировать эмоционально и придавать чрезвычайное значение тому, в каком стиле ведёт переговоры ваш партнёр, то есть тратить энергию и время на вопросы, не имеющие отношение к теме переговоров, «выяснять отношения».

Это позволит вашему партнёру уводить переговоры в сторону от темы и обесценивать значимую для вас позицию.

3. Позволять системно нарушать имеющиеся договорённости, то есть отдать в руки партнёра процесс переговоров.

В этом случае партнёр может обсуждать с вами только те вопросы, которые ему интересны и выгодны.

Представьте, что вас пригласили на презентацию ваших услуг, на которой ожидается присутствие нескольких влиятельных лиц со стороны потенциального клиента.

Вы начинаете презентацию, когда в комнате собирается 4-5 человек, так как вас просят начать ее поскорее, – всем дорого время. Но при этом вас предупреждают, что кое-кто еще подойдет.

Вы соглашаетесь, и после показа восьмого или девятого слайда в комнату входит Генеральный директор компании. Он-то и является основным лицом, принимающим решения по вопросу сотрудничества с вами. И поэтому вы спрашиваете его о том, что ему было бы интересно услышать в первую очередь. Он отвечает вам, что раз уж вы начали, то он будет слушать с того места, на котором вы остановились.

В этот момент финансовый директор компании сообщает, что через две минуты он будет вынужден уйти, а двое сотрудников, сидящих в углу, веселятся и пишут друг другу записки. У одного из них звонит телефон, и он начинает говорить с каким-то партнером прямо в комнате...

Финансовый директор встает и уходит, а генеральный со скучающим видом начинает разговаривать с коллегой рядом.

Что это?

Неуважение, произвольная манипуляция, привычка вести себя так на презентациях или же продуманный манипулятивный сценарий, цель которого сообщить вам, что вам дали возможность поучаствовать в тендере, но в сотрудничестве с вами не заинтересованы и ваша презентация провалилась?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:*

1. Почему система управления должна поддерживать коммуникацию?
2. Попробуйте описать наиболее эффективный коммуникационный стиль при контактах с покупателями?
3. Как невербальные коммуникации могут содействовать эффективности вербального общения?
4. Возможно ли выявить неформальную коммуникацию и управлять ею?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Прямой межличностный обмен информацией включает компоненты:

- a) семантические значения
- b) фирменное название
- c) оперативное-распорядительное воздействие
- d) компьютерные сети

2. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме ...

- a) жестов
- b) слов
- c) обмена взглядами
- d) интонации голоса

3. Необходимую информацию для принятия решения нужно рационально собирать пока ...

- a) позволяет финансовое обеспечение
- b) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты
- c) позволяет временной ресурс решения проблемы
- d) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений

4. Импульсивные решения это результаты ...

- a) генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки
- b) знания и осмысления опыта прошлого
- c) осторожного поиска
- d) интуитивного поиска

5. Коммуникационный процесс – это обмен ... между двумя или более людьми.

- a) взглядами
- b) документацией
- c) семантическими значениями
- d) информацией

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 2.8. Организация проведения совещания

Цель: постановка и решение конкретных проблем на основе систематизации информации.

Задачи:

- сформулировать причины возникновения ситуации, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;
- продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;
- разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблем.

Обучающийся должен знать: организацию процесса принятия и реализации управленческих решений.

Обучающийся должен уметь: принимать эффективные организационные решения.

Обучающийся должен владеть: навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения.

1. Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме: 1) Особенности принятия коллегиальных решений. 2) Цель проведения совещания. 3) Выбор организатора совещания. 4) Состав и опрос участников совещания. 5) Механизм оценки управленческого решения.

2. Практическая подготовка.

Деловая игра «Аудиторская проверка»

Цель: Получить навыки проведения организационных совещаний.

Задание:

1. Особенности принятия коллегиальных решений.
2. Каков механизм оценки эффективности управленческого решения.

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решений касается не только одной личности, но чаще подразделения или организации в целом.

Высокая эффективность принятых решений может быть достигнута выработкой решений в коллегиальной форме в рамках организационного совещания.

Ситуации для анализа:

1. Повышение конкурентоспособности фирмы.
2. Обоснование экономической эффективности управленческих решений.

Ситуация 1.

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

Ситуация 2.

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Ситуация 3.

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решения. 2. Дайте понятия коллективного лица, принимающего решение? 3. Каковы причины успеха или неуспеха предложенного варианта решения? 4. Какие сложности может иметь реализация предложенных эффективных управленческих решений?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля:

1. Процесс принятия решений начинается с ...

1. формулировки миссии предприятия
2. постановки управленческих целей
3. выявления проблемы
4. определения лица, ответственного за принятие решения

2. В основе рационального решения лежат ...

1. интуиция
2. прежний эмпирический опыт
3. объективный анализ условий
4. эвристический подход

3. К типовым (стандартным) решениям можно отнести ...

1. материально-техническое снабжение
2. программное развитие научно-технического прогресса
3. комплексное социально-экономическое развитие
4. стратегия развития предприятия

4. В чем преимущество детерминированного решения?

1. известен результат каждой из альтернатив
2. решение основано на расчетных методах
3. решения отличаются новизной и оригинальностью
4. использован прошлый опыт

5. Отношение полученного результата от принятого управленческого решения к затратам на ее реализацию называются ...

1. целесообразностью
2. результативностью
3. эффективностью
4. полезностью

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Раздел 3: Человек в организации

Тема 3.1. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента

Цель: показать необходимость поведенческого подхода в теории лидерства, что позволяет провести анализ и составить классификацию стилей руководства.

Задачи:

- изучить особенности теории «Х» и «У» МакГрегора.
- исследовать стили руководства по Рэнсису Лайкерту.
- выявить проблемы двухмерной трактовки стилей управления и концепции управленческой решетки Блэйка и Мутона.
- определить возможные подходы модели руководства Фидлера и стиля руководства

Т.Митчела и Р. Хауса.

Обучающийся должен знать: теории лидерства в системе менеджмента.

Обучающийся должен уметь: проводить анализ и составлять классификацию стилей руководства.

Обучающийся должен владеть: навыками организации принятия групповых решений и участия работников в выработке решений.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Дайте определение группы и неформальной организации. 2) Сравните командные группы, рабочие группы и комитеты. 3) Что дал хоторнский эксперимент для развития теории управления? 4) Как возникают неформальные группы и организации? 5) Почему люди объединяются в группы? 6) Перечислите характеристики группы. 7) Что такое «слухи» и какую роль они выполняют в неформальной организации? 8) Какие преимущества и недостатки неформальной организации? 9) Когда следует прибегать к помощи комитетов? 10) Какие факторы влияют на эффективность группы?

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

В теории управления организацией изучается процесс функционирования малых групп, представляющих собой немногочисленную по составу общность, члены которой объединены совместной социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

Каждая группа в организации отличается совокупностью присущих только ей характеристик, среди которых выделяют: размер и композицию группы; статусно-ролевое расположение членов группы; каналы коммуникаций; групповые нормы; уровень сплоченности и конформизма; социально-психологический климат.

К основным факторам повышения эффективности деятельности групп относятся: наличие сильного лидера; оптимальный размер группы; рациональная социальная структура; четкая формулировка целей группы и ее членов; уровень конформизма; благоприятный социально-психологический климат. Для того чтобы иметь возможность влиять на подчиненных, руководителю необходимо обладать властью.

Основные формы власти – это закон, компетенция, принуждение, вознаграждение, референтность, информация и ресурсы. Кроме того, руководитель может оказывать влияние через убеждение и вовлечение сотрудников в процесс принятия решения.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие виды формальных групп могут функционировать в организации ?
2. Перечислите позитивные и негативные аспекты функционирования неформальных групп?
3. Сформулируйте различия между группой и командой?
4. В чем заключается разница между лидерством и руководством?
5. Какие личные качества необходимы менеджеру для эффективной работы?
6. Как соотносятся между собой власть и влияние?

Ситуация 2.

Принятие управленческого решения с учетом человеческого фактора

Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения. Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабельным, энергичным, исполнительным. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности.

Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц, Вера Ивановна, демонстративно отказалась признать его в качестве нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Вера Ивановна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту

руководителя отдела, Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с Вашей стороны меня оскорбляет».

Вопросы:

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай?
2. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

Ситуация 3.

Вы – капитан катера береговой охраны с экипажем из 9 офицеров и 65 военнослужащих списочного состава. Ваша задача – общее соблюдение морских правил, поисковые и спасательные работы. В два часа ночи при возвращении в порт приписки после обычного двухнедельного патрулирования вы получаете сообщение из координационно спасательного центра о том, что небольшой самолет сделал вынужденную посадку на воду в 70 милях от берега. Вы получаете всю необходимую информацию, относящуюся к месту аварии, сообщаете ее экипажу вашего судна и прокладываете новый курс, чтобы с максимальной скоростью прийти на место.

Вы разыскиваете спасшихся пассажиров и обломки самолета в течение 20 часов. Ваши поиски заметно осложняются из-за волнения моря и сильного шторма, который надвигается с юго-запада. Атмосферные явления, связанные с ухудшением погоды, делают невозможной связь со спасательным центром.

Вопросы:

В короткие сроки решение должно быть принято: отказаться от поисков и направить судно в северо-восточном направлении, чтобы уйти от шторма (защищая судно и его экипаж, но при этом обрекая на почти верную смерть пассажиров и пилотов самолета, которые, возможно, еще живы), или продолжить, возможно, бесполезные поиски и взять на себя риск.

Вы вошли в контакт с бюро погоды для получения текущей информации о силе и продолжительности шторма.

Поскольку ваш экипаж в высокой степени солидарен в вопросе его ответственности, вы уверены, что все члены команды разделили бы любое ваше решение: изменить курс или следовать прежним курсом?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации. 2. Как, по Вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи? 3. Как бы Вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры? 4. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Что требует от менеджера иметь креативное мышление:

1. гарантирует более устойчивое управление
2. дает возможность генерировать нестандартные решения
3. сокращает время на принятие решения
4. снижает затраты на управление

2. Какими основными чертами должен обладать такой архитип управляющего как "лидер":

1. способность определить место себя и принять корректирующие меры
2. умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
3. быть творческим человеком
4. умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала

3. Основная причина создания команды в организации:

1. экономия времени
2. экономия человеческих ресурсов
3. мода
4. возможность синергии

4. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:

1. лидерство
2. руководство
3. дифференциация
4. мотивация

5. Стиль управления - это:

1. манера поведения и форма взаимодействия с подчиненными
2. форма отношений с руководством организации
3. совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
4. распорядок работы учреждения

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 3.2. Управление группой и управление человеком

Цель: изучить методы управления человеком, основные виды факторов управления группой, добиться от конкретного человека такого профессионального уровня и психофизиологического состояния, которые способствовали максимальной эффективности труда.

Задачи:

- изучить особенности взаимодействия человека и организационного окружения в психологии, педагогике, социологии, менеджменте.
- исследовать модели взаимодействия человека и организационного окружения.
- выявить проблемы при взаимодействии человека и организационного окружения.
- определить возможные способы для развития взаимодействия человека и организационного окружения.

Обучающийся должен знать: принципы эффективного управления группой.

Обучающийся должен уметь: использовать факторы, влияющие на эффективность действия формальной группы.

Обучающийся должен владеть: методами воспитания человека.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Как можно классифицировать стили управления? 2) Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями? 3) Какой характер имеет группы трудящихся, участвующих в

управлении: формальный или неформальный? 4) Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Многонациональная корпорация начала свои операции в России с создания трех совместных предприятий: СП «Восток», «Центр» и «Запад». На одном из первых совещаний по определению стратегии управления этими предприятиями, возглавляемом региональным вице-президентом, было принято решение о необходимости обучения всех руководителей новых предприятий основам управления финансами. Разработка программы и организация проведения обучения была поручена региональному директору по человеческим ресурсам.

После трех месяцев напряженной совместной работы финансистов из штаб-квартиры «Сатурн» и преподавателей местной школы управления была создана 5-дневная программа, раскрывающая основы управления финансами в современной корпорации, объясняющая специфику компании, а также сравнивающая американскую систему бухгалтерского учета с отечественной. Директор по человеческим ресурсам остался очень доволен программой и направил письмо в каждое из совместных предприятий с предложением выделить по 5 руководителей на первую программу обучения. К своему большому удивлению на следующий день он увидел письмо от одного из директоров совместных предприятий, Региональный вице-президент Директор по человеческим ресурсам Директор по человеческим ресурсам Директор по человеческим ресурсам СП «Запад» Генеральный директор СП «Центр» Генеральный директор СП «Восток» Генеральный директор 22 отказывающегося направить своих сотрудников на "неизвестное ему обучение". Директор по человеческим ресурсам обратился к нему с ответным письмом, потребовав выполнить решение вице-президента, а также описав стоящие перед учебной программой задачи и ее содержание. Через три дня был получен ответ, в котором директор СП сообщал, что его руководители "еще не созрели для этой программы". В результате на первой программе обучались 10, а не 15 человек, и корпорация понесла финансовые убытки.

Вопросы:

1. В чем причины возникшего конфликта? Прокомментируйте позиции сторон.
2. Как вы оцениваете действия директора по человеческим ресурсам? Как вы оцениваете действия директора СП?
3. Как можно было бы избежать конфликта?
4. Что делать в сложившейся ситуации директору по человеческим ресурсам?

Ситуация 2.

Алексей Кабанов, директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн", вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами с целым набором новых идей и энтузиазмом воплотить их в жизнь. Наиболее интересной ему показалась тема планирования и развития карьеры. Алексей рассказал о ней Генеральному директору "Сатурна" компании, объединяющей три крупных магазина в различных районах Москвы. Генеральный директор заинтересовался рассказом Алексея и попросил его подготовить специальное занятие для высших руководителей "Сатурна". Через две недели Алексей провел однодневный семинар с 12 высшими руководителями компании (Генеральный директор принял в последнюю минуту решение не участвовать в семинаре, чтобы "не смущать подчиненных"). Семинар прошел на "ура", руководители были активны, задавали много вопросов и проявили большой интерес к развитию карьеры.

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

Вопросы:

1. В чем причина полученного Алексеем результата?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что делать в сложившейся ситуации?

Ситуация 3.

Людмила Власова закончила психологический факультет Московского университета, затем аспирантуру и защитила кандидатскую диссертацию на тему "Нетрадиционные методы разрешения

межличностных конфликтов в трудовом коллективе". После 10 лет работы преподавателем в одном из московских Вузов, она перешла на должность консультанта в центр психологической помощи. В течение 3 лет Людмила занималась оказанием практической помощи детям из неблагополучных семей, разрешением конфликтов в школах и учреждениях, консультированием представителей районной администрации. Работа доставляла Людмиле большое удовлетворение, позволяла оказывать реальную помощь конкретным людям, использовал на практике теоретические знания, встречаться с интересными людьми. В то же время получаемой зарплаты едва хватало, чтобы свести концы с концами. Поэтому, когда один из знакомых предложил ей должность начальника отдела кадров крупного совместного предприятия с окладом в 10 раз большим, чем в центре, Людмила очень заинтересовалась его предложением. Успешно пройдя собеседование с руководителями СП, она приняла предложение, считая, что знания психологии, английского языка, навыки коммуникации, опыт работы преподавателем и консультантом позволят ей добиться успеха в работе, привлекавшей не только высоким заработком, но и возможностями профессионального развития, работой с иностранными специалистами, поездками по стране и за рубежом.

В начале своего первого рабочего дня Людмила провела около одного часа с Генеральным директором СП, объяснившим, что он ожидает от начальника отдела кадров организации профессионального обучения, осуществления контроля за приемом на работу и численностью сотрудников, ведения необходимой документации. Через неделю представитель западного партнера провел с Людмилой однодневное обучение основам управления персоналом, и она начала осваивать новую должность. Работа оказалась гораздо более сложной, чем предполагала Людмила: 10-часовой рабочий день, продолжительные совещания по техническим вопросам, в которых Людмила не разбиралась, многочисленные вопросы и жалобы рядовых сотрудников, необходимость готовить ежемесячные отчеты для западных партнеров. Не хватало времени, чтобы перевести дух, не то чтобы обобщить впечатления или подумать о том, чтобы что-то изменить, как ее учил специалист из европейского отделения.

Скоро возникла первая кризисная ситуация: выполняя рекомендации партнера, Людмила подняла вопрос о необходимости сокращения непроизводительных работников, чем вызвала бурную реакцию директора по производству, в резкой форме обвинившего ее в некомпетентности и неопытности. Людмила разрыдалась и больше к этой теме не возвращалась. Через месяц Генеральный директор вызвал к себе начальника отдела кадров и попросил объяснить, почему западный партнер не получил ежемесячного отчета по персоналу. Оказалось, что Людмила просто забыла о нем. Еще через неделю возникло новое недоразумение: Людмила ушла с работы раньше обычного и не оказалась на месте, чтобы ответить на срочный вопрос Генерального директора, высказавшего на следующее утро свое недовольство работой начальника отдела кадров. Неделю спустя Людмила принесла заявление об уходе.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой находится Людмила Власова? Почему она хочет покинуть СП?
2. Насколько будни начальника отдела кадров соответствовали ожиданиям Людмилы? Обладала ли она необходимыми профессиональными качествами и мотивацией для работы в этой должности?
3. Как вы оцениваете решение руководства СП назначить Людмилу Власову на должность начальника отдела кадров? Что (в биографии Людмилы) говорило в пользу этого решения? Что должно было насторожить руководителей совместного предприятия?
4. Отвечало ли организованное для Людмилы обучение ее потребностям? Что бы вы предложили взамен или в дополнение к сделанному?
5. Что бы вы сделали на месте Генерального директора с заявлением об уходе?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации. 2. Как, по Вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи? 3. Как бы Вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры? 4. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Канал неформальных коммуникаций:

1. наличие обратной связи
2. слухи
3. референдум
4. технические средства связи

2. Какие основные типы конфликтов существуют?

1. внутриличностный конфликт;
2. межличностный конфликт;
3. конфликт между личностью и группой;
4. межгрупповой конфликт.

3. Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта – это...

1. внутриличностный конфликт;
2. межличностный конфликт;
3. конфликт между личностью и группой;
4. межгрупповой конфликт.

4. Конфликт между профсоюзом и администрацией – это...

1. внутриличностный конфликт;
2. межличностный конфликт;
3. конфликт между личностью и группой;
4. межгрупповой конфликт.

5. Какой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом?

1. внутриличностный конфликт;
2. межличностный конфликт;
3. конфликт между личностью и группой;
4. межгрупповой конфликт.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 3.3. Руководство: власть и личное влияние

Цель: влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации.

Задачи:

- добиваться от работников выполнения работы;

- создавать условия, в которых работник будет стремиться выполнить работу своевременно и хорошо;

- корректировать действия своих сотрудников.

Обучающийся должен знать: основные типы власти – это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.

Обучающийся должен уметь: использовать методы и приемы воздействий на коллектив с целью эффективного выполнения управленческой деятельности.

Обучающийся должен владеть: навыками широкого видения ситуационного влияния на подчиненных.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Почему власть необходима в управлении организациями? 2) Верно ли утверждение, что власть отражает социальные отношения? В чем это проявляется? 3) Какие источники власти может использовать руководитель для оказания влияния на подчиненных? 4) От чего зависит управляемость трудового коллектива?

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы:

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?
3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

Ситуация 2.

Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

Вопросы:

1. Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?
2. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациями?

Ситуация 3.

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на

результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Вопросы:

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?
2. Кого из кандидатов следует назначить заместителями Александрова и почему?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. В чем различие между управлением и лидерством? 2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство? 3. Дайте определение власти. 4. Дайте краткое описание основных типов власти по классификации Фрэнча и Рэйвена. 5. Что такое харизма и как ею пользуются руководители? 6. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях? 7. Каковы сильные и слабые стороны убеждения? 8. Какие еще инструменты влияния помогают руководителю влиять через убеждение? 9. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния? 10. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. На чём основана власть специалиста?

1. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
2. на взаимопомощи;
3. на особом внимании к вопросам эффективности производства;
4. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

2. Каково обязательное условие лидерства?

1. умение побеждать в спорах;
2. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
3. физическая сила;
4. ум и выдающиеся способности;
5. ни одно из указанных условий.

3. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

1. авторитарный;
2. демократический;
3. силовой;
4. прагматический.

4. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

1. личная преданность;
2. единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
3. неустойчивость в принятии решений;
4. гибкость.

5. Что означает понятие «интегративная функция» в теории лидерства?

1. делегирование полномочий;
2. подчинение коллектива;
3. сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
4. умение решать организационные проблемы.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 3.4. Стиль менеджмента и имидж организации

Цель: показать необходимость взаимодействия человека и организационного окружения для управления организацией.

Задачи:

- изучить особенности взаимодействия человека и организационного окружения в психологии, педагогике, социологии, менеджменте.
- исследовать модели взаимодействия человека и организационного окружения.
- выявить проблемы при взаимодействии человека и организационного окружения.
- определить возможные способы для развития взаимодействия человека и организационного окружения.

Обучающийся должен знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды.

Обучающийся должен уметь: проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Обучающийся должен владеть: навыками организации групповой работы.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Всегда ли вы можете обратиться к своему начальнику с личной просьбой или с предложением, касающегося организации рабочего процесса?

2) Как ваш руководитель воспринимает критику, советы со стороны? 3) Когда вы приходите на рабочее место, у вас не возникает желания незаметно пройти мимо кабинета директора, чтобы не попасться ему на глаза? 4) Насколько вы доверяете своему руководителю? 5) Что вы можете сказать о профессиональных и личных характеристиках вашего начальника?

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

По роду деятельности вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

Ситуация 2.

Вы часто замечаете, что, хотя вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать ваш партнер, ускользает от вас, и вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что вам нужно предпринять для избежания ошибок?

Ситуация 3

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что вы предпримете, чтобы связаться с вашим партнером?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Довольны ли вы стилем руководства, которого придерживается ваш руководитель? 2. Насколько соответствует внешний вид (имидж) руководителя занимаемой должности? 3. Что вы можете сказать о профессиональных и личных характеристиках вашего начальника? 4. Довольны ли вы стилем руководства, которого придерживается ваш руководитель? 5. Насколько соответствует внешний вид (имидж) руководителя занимаемой должности? 6. Чувствуете ли вы что руководитель ценит вас как работника?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Влияние или харизма руководителя согласно теории менеджмента должны осуществляться на основе:

1. функции управления;
2. знаний и умения использовать формы морального поощрения;
3. прямых связей с работником;
4. власти, основанной на силе личных качеств и стиля руководителя.

2. Имидж руководителя является определяющим по отношению к:

1. способам решения конфликтов;
2. деловой репутации сотрудника организации;
3. имиджу организации;
4. производительности труда работников.

3. Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является:

1. диктаторской;
2. экспертной;
3. принудительной;
4. харизматической.

4. В исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов наиболее приемлем следующий вид власти:

1. традиции;
2. харизмы;
3. через страх;
4. эксперта.

5. Согласно теории менеджмента вероятность конфликтов при внедрении изменений возрастает при таких организационных условиях (выберите несколько вариантов ответа):

1. консервативность работников;
2. недостаток ресурсов для осуществления изменений;
3. неправильная последовательность организационных действий;
4. наличие прогрессивной системы мотивации.

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 3.5. Конфликтность в менеджменте

Цель: выявить разнообразие точек зрения, получить дополнительную информацию, что делает процесс принятия решений в конфликтной среде более эффективным.

Задачи:

- знать причины возникновения конфликтов;
- использовать эффективные способы управления конфликтной ситуацией
- применять структурные методы разрешения конфликтов;
- нормализовать возникшие межличностные осложнения.

Обучающийся должен знать: виды конфликтов.

Обучающийся должен уметь: распределять материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации

Обучающийся должен владеть: эффективными способами управления конфликтной ситуацией.

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Дайте понятие конфликта в менеджменте. 2) Проведите классификацию конфликтов, их причин и способов разрешения. 3) Как управлять конфликтной ситуацией и методами разрешения конфликтов? 4) Выявите важные свойства конфликта, а именно его способность к разрастанию.

Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?
2. В чем состоит причина данного конфликта?
3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?
4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Ситуация 2.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «категорически запрещаю выполнять эту работу... задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

Ситуация 3.

Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия вы предпримите для разрешения конфликта между вашими подчиненными?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Назовите структурные методы разрешения конфликта. 2. Определите пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов. 3. Назовите способы и приемы изменения своего поведения в предконфликтной ситуации. 4. Что можно предпринять для предотвращения межличностных конфликтов?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

1. Конфликты в организации неизбежны и их надо воспринимать:

1. как должное
2. конфликты надо использовать в интересах организации
3. с конфликтами надо бороться во что бы то ни стало
4. с конфликтами лучше не бороться: они разрешатся сами собой

2. В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как...

Выберете несколько вариантов ответов

1. компромисс
2. избегание
3. подавление
4. сотрудничество

3. Процедура – это

1. последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
2. последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации
3. использование опыта прошлого
4. гарантированное выполнение конкретных действий

4. Отличительной чертой формальной организации является

1. отсутствие единства в действиях ее членов
2. жесткое давление на ее членов
3. наличие должностных инструкций и предписаний
4. сознательная координация действий двух или более лиц

5. Проблема в системе управления – это:

1. направление исследования системы управления
2. совокупность информации о состоянии системы управления
3. противоречие, требующее нахождения метода решения и самого решения
4. кризисная ситуация, требующая немедленного принятия радикальных мер

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 3.6. Социофакторы и этика менеджмента

Цель: показать необходимость взаимодействия человека и организационного окружения для управления организацией.

Задачи:

- изучить особенности взаимодействия человека и организационного окружения в психологии, педагогике, социологии, менеджменте.
- исследовать модели взаимодействия человека и организационного окружения.
- выявить проблемы при взаимодействии человека и организационного окружения.
- определить возможные способы для развития взаимодействия человека и организационного окружения.

Обучающийся должен знать: процессы групповой динамики и принципы формирования команды.

Обучающийся должен уметь: проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

Обучающийся должен владеть: навыками организации групповой работы.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Назовите моральные права в процессе принятия решений. 2) Определите основополагающие принципы управленческой этики. 3) Назовите общепризнанные нравственные эталоны и образцы этического поведения в менеджменте. 4) В чем заключается социальная ответственность организации?

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

По роду деятельности вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию.

Вопросы:

1. Как вы поступите?
2. Какую информацию считать важной, а какую второстепенной?

Ситуация 2.

Вы часто замечаете, что, хотя вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать ваш партнер, ускользает от вас, и вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время вы допустили некоторые ошибки в работе.

Вопросы:

1. В чем может заключаться причина непонимания?
2. Что вам нужно предпринять для избегания ошибок?

Ситуация 3.

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках.

Вопросы:

1. Как вы построите беседу с ней в следующий раз?
2. Что вы предпримете, чтобы связаться с вашим партнером?

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

- 1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием*

конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля: 1. Определите этику менеджмента как совокупность моральных принципов, требований и ценностей, которые управляют поведением людей. 2. Что является фундаментальной этической концепцией обеспечения личного достоинства и благосостояния людей? 3. Дайте понятие утилитарного подхода в выработке решений. 4. Назовите особенности индивидуалистического подхода в реализации долгосрочных индивидуальных интересов человека.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля:

1. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

1. люди – продукция – прибыль
2. прибыль – люди – продукция
3. продукция – прибыль – люди
4. люди – прибыль – продукция

2. Правило - это

1. последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению
2. *гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации
3. конкретно сформулированный опыт прошлого
4. последовательность операций

3. На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

1. работа с людьми
2. работа с людьми и информацией
3. работа с предметами и людьми
4. *работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и с людьми

4. Ключевым фактором в любой модели управления являются:

1. люди
2. средства производства
3. финансы
4. структура управления

5. Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

1. определенный законом минимальный уровень
2. определенная штатным расписанием ставка
3. уровень оплаты в фирмах конкурентах
4. абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка

6. Что является признаком бюрократического управления:

1. отсутствие инициативы сотрудника, приоритета личных интересов
2. блокирование предпринимательской деятельности
3. формальный подход
4. некомпетентность руководителя

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В.

Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Тема 3.7. Самоменеджмент

Цель: максимально использовать личные возможности, осознанно управлять ходом своей жизни и преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни.

Задачи:

- развитие умения управлять своей личностью, оптимально реализовывать свои знания и навыки, время, силы тела и духа;
- создание зрелой, стрессоустойчивой личности с четкой и адекватной системой жизненных ценностей;
- постановка ясных, достижимых целей в краткосрочном и долгосрочном периоде;
- закладка установки на самосовершенствование;
- прививание навыков к быстрой и адекватной оценке жизненных ситуаций, оперативному принятию решений;
- формирование нестандартного мышления и креативного подхода к видению реальности.

Обучающийся должен знать: методы и приемы самоменеджмента.

Обучающийся должен уметь: выявить возможных «похитителей» рабочего времени.

Обучающийся должен владеть: навыками рационального планирования личного и рабочего времени.

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Дайте понятие термину «самоменеджмент». 2) Определите роль самоменеджмента в повышении производительности труда. 3) В чем заключается искусство самоменеджмента? 4) Назовите факторы, влияющие на уровень и содержание целей. 5) Значение фактора времени в жизнедеятельности человека. 6) Назовите типичные ошибки в организации личной жизнедеятельности и главные причины потерь («поглотителей») времени.

2. Практическая подготовка.

Ситуация 1.

Компания, в которой вы работаете, отменила привилегии для руководящих работников – все без исключения сотрудники фирмы пользуются общей столовой, стоянкой автомашин. Для руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места – комнатухи, разделенный звуконепроницаемыми перегородками высотой в 1,5 м, одинаковы для всех от президента компании до низовых работников.

Вопросы:

1. Согласны ли вы с практикой компании или нет?
2. Что в ней положительного и отрицательного?

Ситуация 2.

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».

Вопросы:

1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

Ситуация 3.

Вы чувствуете, что намеченные на день дела вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

Вопросы:

1. Станете ли вы стараться все успеть сделать самому?
2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому?
3. Что вы перенесете на другие дни?

Самоменеджмент помогает руководителю рационально организовать свой труд и труд своих подчиненных; достигать профессиональные и жизненные цели; избегать стрессовых ситуаций, повышать работоспособность; получать удовлетворение от выполняемой работы.

К функциям самоменеджмента относят: постановку цели; планирование; принятие решений; реализацию организацию; контроль; информацию и коммуникации.

Определенные рабочие приемы и методы управления собой, своим временем, карьерой, имиджем составляют технику самоменеджмента.

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:

- 1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*
- 2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Какие люди делают успешную карьеру? 2. Что необходимо для профессионального успеха? 3. Объясните особенности матрицы управления временем. 4. Назовите методы учета и анализа использования времени. Как провести оптимизацию использования времени руководителя? 5. Дайте понятие методов рационализации личного труда. 6. Как осуществить оптимизацию деловых коммуникаций? 7. Назовите эмоционально-волевые резервы работоспособности. 8. В чем заключается гигиена умственного труда и психологическая подготовка к деятельности? 9. Определите важность самоконтроля процесса и результатов деятельности.

3) *Проверить свои знания с использованием практических заданий:*

Задание 1

Возьмите чистый лист бумаги, разделите его на две части. В первой колонке напишите все значимые на ваш взгляд события вашей жизни (количество не имеет значения). Напротив каждого события во втором столбике запишите свои личностные качества, которые появились или развились благодаря указанному событию.

Самоанализ:

- ✓ Сколько и какие именно управленческие качества вы записали во втором столбике?
- ✓ Часто ли происходили в вашей жизни события, которые позволяли проявлять управленческие качества?
- ✓ Использовали ли вы каждый случай для развития управленческих качеств?

✓ Как можно использовать вашу актуальную жизненную ситуацию для приобретения лидерских навыков?

Задание 2

За 10 минут ответьте на вопрос «Кто я?», используя для этого 20 слов. Сосредоточьтесь на понимании самого себя, на своих особенностях, ярких проявлениях, индивидуальных характеристиках.

После выполнения данной работы все ответы классифицируйте на три группы в зависимости от объяснения причин:

«Я» — все происходящее зависит от меня — я прилежно учился в школе, ходил на занятия кружка, учился в институте, много читал, заводил знакомства и т. д.

«Д» — все происходящее зависит от других — то, что я стал умным, заслуга, в основном, моих родителей, которые заставляли меня учиться, покупали интересные книги, водили в театр, брали в интересные поездки, выбрали мне специальность и т. д.

«П» — просто так сложилось — судьба преподнесла мне подарки (хорошая школа, талантливый учитель, умные друзья и т. д.).

Чем больше ваших ответов относится к группе «Я», тем выше уровень ваших лидерских притязаний.

Самоанализ:

- ✓ Какая из трех групп характеризует позицию руководителя?
- ✓ Отвечает ли полученный вами результат требованиям к современному руководителю?
- ✓ Что необходимо сделать, чтобы ваша личная позиция соответствовала позиции эффективного руководителя?

Задание 3

Представьте себе, что вы назначены руководителем в незнакомый коллектив. Вам предстоит встреча с будущими подчиненными. Для этого вам необходимо выступить с речью, которая должна представить вас как руководителя, обеспечить вам безболезненное вхождение в новый коллектив и настроить его на партнерское сотрудничество с вами. Составьте текст презентации. Это может быть сделано любыми доступными средствами. Жанр рекламного выступления не регламентирован. Выступление должно быть кратким, лаконичным и не превышать пяти минут.

Самоанализ:

- ✓ Сложно ли было составить выступление?
- ✓ Что показалось вам наиболее сложным? Почему?
- ✓ Какие наиболее важные качества руководителя были обозначены вами в выступлении?
- ✓ Что дала вам работа над заданием?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя?

Задание 4

Возьмите карандаши или фломастеры и белый лист бумаги. Нарисуйте свой собственный образ в аллегорической форме, так как вы представляете себя. Это может быть пейзаж, натюрморт, абстракция, фантастический мир, остросюжетная ситуация, подражание детским рисункам, нечто в стиле ребуса — все, что угодно, но главное то, с чем вы ассоциируете, связываете, объясняете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. На рисование дается пять минут.

После того, как рисунок выполнен, проанализируйте его.

Самоанализ:

- ✓ Как вы думаете, какие ваши качества отразились в рисунке?
- ✓ Какие из выделенных качеств являются управленческими?
- ✓ Что неожиданного вы обнаружили для себя, анализируя свой рисунок?
- ✓ Что бы вы сказали о человеке по нарисованному образу, зная, что изобразил его руководитель?
- ✓ Какие выводы вы сделали для себя, выполняя это упражнение?

Задание 5

Назовите свои управленческие качества, которые получили наименьшую оценку при выполнении диагностического теста. Вспомните ситуации, когда отсутствие или неразвитость этих качеств помешали выполнению значимой деятельности. Далее подумайте, каким образом можно развить эти качества.

Самоанализ:

- ✓ Насколько значимыми были ситуации, в которых отсутствие важных управленческих качеств проявилось особенно ярко?
- ✓ Каковы организационные потери, явившиеся следствием отсутствия этих качеств?
- ✓ Могут ли выработанные рекомендации по развитию недостающих менеджерских качеств быть общими для развития других управленческих качеств?
- ✓ Как эти рекомендации можно использовать для саморазвития?

Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Блинов А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К, 2016. - 304 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)
2. Маслова Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров. - М.: Дашков и К, 2016. - 333 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Понятие и основные функции менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 135с. + (ЭБС Кировского ГМУ)
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Кировский государственный медицинский университет»
Министерства здравоохранения Российской Федерации

Кафедра менеджмента и товароведения

Приложение Б к рабочей программе дисциплины

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся
по дисциплине**

«Теория менеджмента»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении
Срок обучения 4 г. 6 мес.

1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде						
ИД УК 3.3 Соблюдает установленные нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за общий результат						
Знать	Не знает стратегии межличностного взаимодействия в командной работе	Не в полном объеме знает стратегии межличностного взаимодействия в командной работе	Знает основные стратегии межличностного взаимодействия в командной работе	Знает стратегии межличностного взаимодействия в командной работе	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Не умеет анализировать возможные последствия личных действий в командной работе.	Частично освоенное умение анализировать возможные последствия личных действий в командной работе.	Правильно использует умение анализировать возможные последствия личных действий в командной работе.	Самостоятельно использует умение анализировать возможные последствия личных действий в командной работе.	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, курсовая работа.
Владеть	Не владеет навыками	Не полностью владеет навыками	Способен использовать	Владеет навыками	Собеседование	Тест, собеседование

	строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	навыки строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	строить продуктивное взаимодействие в команде на основе ответственного отношения к личным действиям.	ание, ситуационные задачи и	довани е, курсов ая работа .
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории						
ИД ОПК 1.1 Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности						
Знать	Фрагментарные знания экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Общие, но не структурированные знания экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Сформированные систематические знания экономических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности.	Собеседование, ситуационные задачи и	Тест, собеседование, курсовая работа .
Уметь	Частично освоенное умение использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности.	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности.	Сформированное умение использовать знание экономической, организационной и управленческой теорий в профессиональной деятельности.	Собеседование, ситуационные задачи и	Тест, собеседование, курсовая работа .
Владеть	Фрагментарное применение навыков основами экономических, организационных и управленческих теорий в профессиональной деятельности.	В целом успешное, но не систематическое применение навыков основами экономических, организационных и управленческих теорий в профессиональной деятельности.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков основами экономических, организационных и управленческих теорий в профессиональной деятельности.	Успешное и систематическое применение навыков основами экономических, организационных и управленческих теорий в профессиональной деятельности.	Собеседование, ситуационные задачи и	Тест, собеседование, курсовая работа .
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.						

ИД ОПК 2.1 Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач						
Знать	Фрагментарные знания методов сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач, современных интеллектуальных систем	Общие, но не структурированные знания методов сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач, современных интеллектуальных систем	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач, современных интеллектуальных систем	Сформированные систематические знания методов сбора, обработки и анализа данных, необходимых для решения управленческих задач, современных интеллектуальных систем	Собеседование, ситуационные задачи и	Тест, собеседование, курсовая работа.
Уметь	Частично освоенное умение выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных	Сформированное умение выбирать и использовать адекватные содержанию профессиональных задач методы обработки и анализа данных	Собеседование, ситуационные задачи и	Тест, собеседование, курсовая работа.
Владеть	Фрагментарное применение навыков владения современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения профессиональных задач	В целом успешное, но не систематическое применение навыков владения современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения профессиональных задач	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков владения современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения профессиональных задач	Успешное и систематическое применение навыков владения современными информационными технологиями и возможностью их применения для решения профессиональных задач	Собеседование, ситуационные задачи и	Тест, собеседование, курсовая работа.
ПК-2 Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом						
ИД ПК 2.3 Способен использовать основные теории мотивации и лидерства для решения управленческих задач						
Знать	Фрагментарные знания основных управленческих теорий, подходов к мотивации и	Общие, но не структурированные знания основных управленческих теорий, подходов к мотивации и	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания основных управленческих теорий, подходов	Сформированные систематические знания основных управленческих теорий, подходов к мотивации и	Собеседование, ситуационные	Тест, собеседование.

	стимулирование лидерства для решения управленческих задач	стимулирование лидерства для решения управленческих задач	к мотивации и стимулированию лидерства для решения управленческих задач	стимулирование лидерства для решения управленческих задач	задачи	
Уметь	Частично освоенное умение аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	Сформированное умение аргументировано отстаивать управленческие решения, заинтересовывать и мотивировать персонал	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Владеть	Фрагментарное применение методов стимулирования и мотивации	В целом успешное, но не систематическое применение методов стимулирования и мотивации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методов стимулирования и мотивации	Успешное и систематическое применение методов стимулирования и мотивации	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.

ИД ПК 2.4 Способен к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций

Знать	Фрагментарные знания принципов построения моделей межличностных коммуникаций в организации	Общие, но не структурированные знания анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Сформированные систематические знания анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Уметь	Частично освоенное умение применять навыки анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение применять навыки анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять навыки анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Сформированные навыки анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование.
Владеть	Фрагментарное применение методов анализа и проектирования межличностных, групповых и	В целом успешное, но не систематическое применение методов анализа и проектирования межличностных,	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять навыки анализа и	Успешное и систематическое применение навыков анализа и проектирования межличностных,	Собеседование, ситуационные	Тест, собеседование.

	организационных коммуникаций	групповых и организационных коммуникаций	проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций	групповых и организационных коммуникаций	задачи	
--	------------------------------	--	--	--	--------	--

2. Типовые контрольные задания и иные материалы

2.1. Примерный комплект типовых заданий для оценки сформированности компетенций, критерии оценки (УК-3, ОПК-1, ОПК-2, ПК-2)

Код компетенции	Комплект заданий для оценки сформированности компетенций
УК-3	<p>Примерные вопросы к экзамену</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и значение менеджмента 2. Цель изучения «Истории менеджмента» 3. Система наук об управлении 4. Специфические проблемы истории управленческой мысли 5. Истоки и источники управленческой мысли. 6. Идеи управления в трудах мыслителей Древнего Египта, Шумера и Аккада. 7. Разработка проблем управления в Древнем Китае. 8. Взгляды на управление государственным хозяйством в Древней Индии. 9. Управление в Древней Греции. 10. Управление в Древнем Риме. 11. Управление в средневековой Европе. 12. Теория лидерства и власти Никола Макиавелли. 13. Школа научного менеджмента 14. Классическая административная теория 15. Основные выводы по классическому направлению в менеджменте. 16. Системный подход 17. Ситуационный подход в менеджменте 18. Модель американского управления 19. Особенности японского менталитета 20. Формирование российского менеджмента <p>Примерные вопросы к зачету</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Особенности управления в древнем Египте. 2. Вклад древнекитайской цивилизации в развитие и становление менеджмента. 3. Содержание Артхашастры как первого учебника по менеджменту. 4. Специфика управления в Древней Греции: становление демократического 5. Вклад древнеримского государства в становление менеджмента. 6. Особенности управления в средневековой Европе. 7. Теория лидерства Николо Макиавелли. 8. Методологические предпосылки появления системного подхода. 9. Влияние разработок отечественных ученых на формирование принципов и методов системного подхода. 10. Основные этапы формирования и развития системного подхода к управлению. 11. Модель «Маккинси – 7С», практическое значение. 12. Новые задачи и функции менеджера по мнению П. Друкера, в XXI в. 13. Концепции «управления по целям». 14. Принципы и функции управления в «обществе знания» 15. Ситуационный подход в менеджменте. 16. Сходство и различие понятий «ситуационный подход» и «метод ситуаций» 17. Основные принципы и этапы разработки ситуационного решения. 18. Сходство системного и ситуационного подходов в управлении. 19. Особенности российского менеджмента. 20. Соотношение общего и специфического в развитии менеджмента. <p>Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля</p>

1. Назовите первые виды деятельности людей, которые были освобождены от производительного труда.
2. Выделите наиболее интересные управленческие аспекты в месопотамской цивилизации.
3. Назовите особенности управления в древнем Египте.
4. Определите вклад древнекитайской цивилизации в развитие и становление менеджмента.
5. Раскройте содержание Артхашастры как первого учебника по менеджменту.
6. Специфика управления в Древней Греции: становление демократического
7. управления, город-полис, законодательная деятельность и др.
8. Определите вклад древнеримского государства в становление менеджмента.
9. Каковы особенности управления в средневековой Европе?
10. Раскройте смысл теории лидерства Николо Макиавелли.
11. Назовите методологические предпосылки появления системного подхода.
12. Какое влияние оказали разработки отечественных ученых на
13. формирование принципов и методов системного подхода?
14. Назовите основные этапы формирования и развития системного подхода к управлению. Почему системный подход получил
15. широкое распространение только во второй половине XX в.?
16. В чём заключается практическая ценность изучения синергического эффекта?
17. Назовите основные принципы системного подхода. В чём его
18. ограниченность?
19. Почему в настоящее время системный подход стал наиболее
20. востребованной методологией научного анализа и практического управленческого мышления?
21. Как соотносятся понятия «системный подход» и «системный анализ»?
22. Назовите особенности и преимущества системного подхода.
23. Что показывает модель «Маккинси – 7С»? Каково ее практическое значение?
24. Какие новые задачи и функции менеджера появились, по мнению П. Друкера, в XXI в.?
25. В чём заключаются особенности концепции «управления по целям»? Почему эта концепция стала одной из наиболее востребованных практикующими менеджерами?
26. Как изменяются принципы и функции управления в «обществе знания»?
27. С чем связано появление ситуационного подхода? Почему он получил широкое распространение только в последней четверти XX в.?
28. В чём заключается сходство и различие понятий «ситуационный подход» и «метод ситуаций»?
29. Назовите наиболее авторитетных разработчиков ситуационного подхода к управлению.
30. В чём заключаются особенности ситуационного подхода?
31. Является ли ситуационный подход универсальным? В каких ситуациях применение ситуационного подхода не эффективно?
32. Назовите основные принципы и этапы разработки ситуационного решения.
33. В чём сходство системного и ситуационного подходов к управлению?
34. Существуют ли особенности российского менеджмента?
35. В чем они проявляются и чем обусловлены?
36. Как следует их учитывать при использовании зарубежного опыта?

Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации

I уровень:

- 1 1. Исторически менеджмент развивался:
 - 2
 - 3 а) по мере развития социально-экономической среды;
 - 4 б) революционным путем;
 - 5 в) эволюционным путем;
 - 6 г) на основе научных школ управления.
 - 7
 - 8 2. Автором-разработчиком 14 принципов менеджмента является:
 - 9 а) Э. Мэйо;
 - 10 в) А. Файоль;

- 11 б) М. Вебер;
12 г) Ф. Гилбрет.

- 13 3. Наибольший вклад в развитие административной школы управления внес:
14 а) П. Дракер;
15 в) З. Мэйо;
16 б) А. Файоль;
17 г) Мак-Клелланд;

- 18 4. А. Файоль сформулировал:
19 а) функции управления;
20 б) принципы мотивации труда;
21 в) принципы управления;
22 г) должностные обязанности менеджера;
23 д) методы управления.
24

- 25 5. К факторам, влияющим на национальную модель управления, относятся:
26 а) географическое положение страны;
27 б) духовное развитие общества;
28 в) менталитет нации;
29 г) численность населения страны.
30

31 6. Для системы управления экономикой России с 20-х по 80-е гг. XX в. было характерно:

- 32 а) директивное планирование;
33 б) устранение государства от управления экономикой;
34 в) социально ориентированное рыночное регулирование;
35 г) государственное регулирование.

2 уровень:

- 36 1. Соотнесите школу (направление) и основателя:
37 1. Основатель древнекитайской философской школы А) Гуань Чжун
38 2. Основатель даосизма Б) Шай Ян
39 3. Основатель йоги, философско-религиозной школы (даршаны) В) Конфуций
40 4. Основатель легизма Г) Махавир

Вардхаман

- 41 5. Основатель джайнизма Д) Лао-Цзы Е)

Патанджали

- 42 2. Установите соответствие автора и его работы.
43 Автор Работа
44 1) Катон Старший А) «О земледелии»
45 2) Ксенофонт Б) «О сельском хозяйстве»
46 3) Ф. Аквинский В) «Государство»
47 4) Карл Великий Г) «Государственный элемент в будущем обществе»
48 5) Платон Д) «Капитулярный о поместьях»
49 6) М.Т. Варрон Е) «Сумма теологии»
50 Ж) «Домострой»
51

- 52 3. Соотнесите исторические этапы и происходящие в них события:
53 1. Раннефеодальный А) На данном этапе феодализм
54 наметил
55 капиталистические отношения
56 2. Пору полного феодального строя Б) На данном этапе наметились
57 кризис и разложение
58 феодализма, генезис
59 капиталистических
60 общественных отношений
61 3. Позднее средневековье В) На данном этапе феодализм
62 еще только
63 консолидируется и

- 64
 - 65
 - 66
 - 67
 - 68
 - 69
 - 70
- упрочивается как новая общественно-экономическая формация
Г) Для этого периода типичны централизованные сословно-представительные монархии

3 уровень:

1. Разработаны три варианта нововведения в организации нового бизнеса. По данным таблицы рассчитать наиболее эффективный вариант.

Показатели	Варианты		
	А	Б	В
Инвестиции в инновации, у.е.	22500	27600	19300
Издержки производства, на единицу	13600	13500	13700
Годовой объём производства, тыс. т	900	1100	2900

Варианты ответов:

- а)
- б)
- в)

2. Чему равен оптимальный срок окупаемости проекта, приносящего одинаковые денежные потоки в течении 8 лет при ставке дисконтирования в 12% в год:

- а) 6 лет;
- б) 5,75 лет;
- в) 3,45 лет.

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1.

Свод законов царя Хаммурапи (1792—1750 гг. до н. э.) Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сикелей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук.

Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Вопросы:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?

2. Чьи интересы защищали эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2.

Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.) Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью. Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет.

Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы:

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности?

Ситуация 3.

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой. Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?
2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда: красивый жест, недостаточно продуманное решение; хорошо просчитанный шаг менеджера.

Примерные задания для выполнения курсовых работ
Темы курсовых работ: с 1 по 26, (полный список тем см. в п. 2.3)

Код компетенции	Комплект заданий для оценки сформированности компетенций
ОПК-1	<p>1. Примерные вопросы к экзамену</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организация как социальная система 2. Признаки организации 3. Организационные элементы и характеристики (цели, характеристики, размер организации, разделение труда) 4. Виды организаций (классификация, ОПФП, объединения) 5. Организационная структура. Факторы, влияющие на построение. Виды. 6. Структура управления. Линейные и функциональные связи 7. Внутренняя среда организации 8. Внешняя среда организации 9. Цели планирования 10. Целеполагание 11. Стратегическое планирование 12. Организация как социальная система 13. Признаки организации 14. Организационные элементы и характеристики 15. Модель мотивации поведения через потребности 16. Содержательные теории мотивации 17. Процессуальные теории мотивации 18. Виды контроля 19. Процесс контроля 20. Характеристики эффективного контроля 21. Поведенческие аспекты контроля <p>2. Примерные вопросы к зачету</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и значение менеджмента 2. Эволюция теории менеджмента 3. Организация как социальная система 4. Признаки организации 5. Организационные элементы и характеристики 6. Виды организаций 7. Внутренняя среда организации 8. Внешняя среда организации 9. Организационная структура и структура управления предприятия 10. Функция менеджмента – планирование 11. Функция менеджмента – организация 12. Функция менеджмента – мотивация 13. Функция менеджмента – контроль <p>3. Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Определите цели и задачи управления организацией 2. Дайте понятие организации. 3. Назовите признаки организации. 4. Как формируется внутренняя среда организации? 5. Дайте характеристику основных структур управления 6. Понятие департаментализации. 7. Дайте понятие линейной организационной структуры. 8. Назовите особенности функциональной организационной структуры. 9. Дивизиональная организационная структура. 10. В чем особенность матричной структуры? 11. Назовите виды организаций. 12. В чем заключается современная типология организаций? 13. Внешняя среда организации. 14. Определите цели организации. 15. Назовите производственно-технологические характеристики предприятий. 16. Разделение труда и специализация

17. Иерархия и диапазон контроля (норма управляемости)
18. Централизация и децентрализация организации
19. Какие изменения произошли в организационно-правовых формах деятельности организаций?
20. Понятие производственного процесса организации
21. Технологические и нетехнологические процессы организации
22. Разновидности производственных процессов (основные, вспомогательные, обслуживающие)
23. Понятие производственной структуры
24. Особенности организационной структуры
25. Факторы, влияющие на построение организационной структуры
26. Дайте понятие ступени управления, звена управления
27. Дайте понятие структуры управления
28. Определите особенности линейной и функциональных связей.
29. Планирование как вид управленческой деятельности
30. В чем заключаются цели планирования?
31. Назовите этапы планирования как процесса.
32. Проведите классификацию планов.
33. Причины введения миссии в широкий оборот.
34. Правила постановки целей организации.
35. Дайте понятие «дерева целей».
36. Основные виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования.
37. Модель стратегического планирования предприятия.
38. Системный подход к организации
39. Способы управления (единовластный, соучастный)
40. Этапы осуществления функции организации
41. Принципы осуществления функции организации
42. Дайте понятие нормы управляемости.
43. Как осуществляется делегирование полномочий в организации?
44. Назовите основные разновидности штабных полномочий.
45. Принципы делегирования полномочий.
46. Назовите причины, препятствующие делегированию полномочий.
47. Модель мотивации поведения через потребности.
48. Определите первичные и вторичные потребности.
49. В чем особенности внутреннего и внешнего вознаграждения?
50. Назовите этапы мотивационного процесса.
51. Особенности содержательных теорий мотивации.
52. Пирамида потребностей А.Маслоу.
53. Отличие теории ERG К.П.Альдерфера.
54. Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей).
55. Двухфакторная теория Ф.Герцберга.
56. В чем особенность процессуальных теорий мотивации?
57. Основные составляющие процесса контроля
58. Виды контроля (предварительный, текущий, заключительный)
59. Модель процесса контроля.
60. Характеристики эффективного контроля.

Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации

I уровень:

1. Какие организационные структуры характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решением?

1. адаптивные
2. иерархические
3. органические
4. матричные

2. Комплекс отдельных элементов, подсистем и структурно-функциональных связей между ними, расположенных в пределах какого-либо организационного объекта представляет собой...

1. структуру организации
2. внутреннюю среду организации
3. макросреду организации
4. микросреду организации

3. Совокупность переменных, которые находятся за пределами предприятия и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны менеджмента – это...

1. внутренняя среда организации
2. внешняя среда организации
3. макросреда организации
4. микросреда организации

4. Какова основная цель реинжиниринга?

1. новые объекты управления требуют новой управленческой теории
2. настройка управленческого механизма на овладение рынком
3. в представлении организации как части природного кругооборота
4. в наличии человеческих ресурсов

5. Как называется эффект, подученный в результате соединения двух и более систем, который больше или меньше простого сложения потенциалов этих систем?

1. цепная связь
2. синергия
3. устойчивость
4. развитие

6. Какие основные преимущества матричных структур:

1. возможность быстрого освоения новых изделий
2. эффект двойного подчинения
3. возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня
4. сбалансированный кадровый состав организации

2 уровень:

1. Согласно теории менеджмента, установите соответствие между классификационными признаками групп и видами групп...

- | | |
|-----------------|---|
| 1) временные | 2) создаются в структуре организации для выполнения функций без ограничения времени |
| 2) постоянные | 3) предусмотрены в структуре организации имеют руководителя |
| 3) формальные | 1) создаются для решения определенных задач, имеющих временные ограничения |
| 4) неформальные | 4) возникают стихийно на основе социальных взаимоотношений между людьми |

2. Сопоставьте отличительные особенности фаз жизненного цикла организации:

- 1) определение главной цели, постановка основной задачи;
- 2) сохранение достигнутых результатов, стабильности;
- 3) укрепление на рынке, ускоренный рост, планирование;
- 4) оживление всех функций организации, омоложение, внедрение новых технологий.
- 5) систематический, сбалансированный рост, укрепление индивидуального имиджа

- а. детство и юность;
- б. возрождение;
- в. рождение;
- г. старение.
- д. зрелость

3 уровень:

1. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «Дельта». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету

– 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.

Рассчитать численность работников по стратегическому плану реформирования.

- 1) 384
- 2) 197
- 3) 264
- 4) 504

2. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования машиностроительного предприятия «Дельта». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.

Рассчитать повышение производительности труда по стратегическому плану реформирования машиностроительного предприятия.

- 1) 32%
- 2) 17%
- 3) 30%
- 4) 45,6%

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1.

Служащие отдела гарантийных писем Коммерцбанка заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были не удовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе. С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на 34 производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Коммерцбанк смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

Вопросы:

1. Как можно охарактеризовать задачи в отделе гарантийных писем до и после мероприятий по пересмотру содержания работы каждого работника?
2. Обсудите значение способностей и потребностей служащих, работающих в отделе гарантийных писем.
3. Изменились ли цели или технология отдела?

Ситуация 2.

Постоянные перемены

Большинство отечественных компаний имеют функциональную структуру, то есть весь «джентльменский набор» департаментов: производства, маркетинга, финансов, персонала. Признанные плюсы такой организации – специализация подразделений, ведущая к повышению эффективности, уменьшение дублирования функций, а также «наглядность» структуры, что упрощает управление.

Но каждая такая система стремится к вырождению в набор функциональных вертикалей, являющихся «вещью в себе»: у них, отсутствуют горизонтальные связи между подразделениями, усложняется обмен информацией и процесс принятия решений, департаменты теряют видение общей цели предприятия.

Соответственно, компания утрачивает мобильность. Рынок же требует оперативной реакции на

	<p>изменения. Так в компаниях возникают элементы проектного управления, основа которого – группы, объединяющие сотрудников подразделений на время выполнения определенной задачи. Когда таких проектов немного, их можно контролировать без серьезной перестройки организационной структуры.</p> <p>Однако если таких проектов становится 30–40, то штат контролирующих рискует превысить число реально работающих. Выходом из ситуации становится матричная структура.</p> <p>Вопросы для обсуждения</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. В каких отраслях наиболее распространены матричные организационные структуры? 2. В чем состоят основные трудности при внедрении матричных оргструктур? 3. Какие пути преодоления недостатков матричной оргструктуры выработаны современными руководителями? <p>Ситуация 3.</p> <p>Какая организационная структура является идеальной? На этот вопрос каждая растущая компания отвечает по-своему. Но от ответа во многом зависит ее успех на рынке.</p> <p>Некоторые руководители российских компаний считают, что есть организационные структуры для "простаков" и для "продвинутых". В частности, если в компании нет чего-нибудь "матричного", эта компания относится к первой категории.</p> <p>Классический подход к организационным структурам выделяет три их разновидности: функциональная (линейно-функциональная), дивизиональная и адаптивная (проектная и матричная оргструктуры). Существуют и другие классификации: так, теоретик менеджмента Генри Минцберг делит оргструктуры на простую, механистическую и профессиональную бюрократию (по сути, эти три вида являются более подробной классификацией функциональной структуры), дивизиональную форму и адхократию (аналог адаптивных структур).</p> <p>На самом деле плохих и хороших оргструктур нет – есть те, которые подходят компании на нынешнем этапе ее развития, и те, которые в данный момент для нее неприемлемы.</p> <p>Вопросы для обсуждения:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какие типы организационных структур вы знаете? 2. Какие из этих структур были исторически первыми, а какие из них возникли позже? 3. Каковы особенности функциональной структуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки? 4. Каковы особенности дивизиональной структуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки? 5. Каковы особенности конгломератной оргструктуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки? 6. Каковы особенности матричной оргструктуры? В каких условиях ее применение наиболее эффективно? В чем состоят ее достоинства и недостатки? 7. Почему матричную оргструктуру называют самой «антироссийской»? В чем состоят сложности ее использования? 8. Что заставляет компании менять сложившуюся оргструктуру? 9. Почему у предприятия могут возникнуть проблемы в случае принятия управленческого решения изменить оргструктуру? 10. Какая оргструктура, на ваш взгляд, является лучшей? Почему?
	<p>Примерные задания для выполнения курсовых работ Темы курсовых работ: с 27 по 42, (полный список тем см. в п. 2.3)</p>

<i>Код компетенции</i>	<i>Комплект заданий для оценки сформированности компетенций</i>
ОПК-2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Примерные вопросы к экзамену 1. Процесс коммуникаций и эффективность управления. 2. Межличностные коммуникации. 3. Организационные коммуникации и их совершенствование. 4. Содержание управленческих решений. 5. Классификация управленческих решений. 6. Процесс принятия управленческих решений.

7. Механизм управления: средства и методы управления.
8. Экономические методы управления.
9. Административные методы управления.
10. Социально-психологические методы управления.
11. Концепция оценки эффективности менеджмента
12. Экономическая оценка эффективности
13. Социальная оценка эффективности
14. Оценка эффективности деятельности менеджера и персонала
15. Оценка эффективности использования информационных технологий
16. Жесткие переговоры в менеджменте.
17. Организация проведения совещания.
18. Тайм-менеджмент.
19. Риск-менеджмент в здравоохранении.
20. Инструменты бережливого производства.

2. Примерные вопросы к зачету

1. Процесс коммуникаций
2. Межличностные коммуникации
3. Организационные коммуникации и их совершенствование
4. Содержание управленческих решений
5. Классификация управленческих решений
6. Процесс принятия управленческих решений
7. Тайм-менеджмент
8. Организация проведения совещания
9. Средства и методы управления
10. Административные методы управления
11. Экономические методы управления
12. Социально-психологические методы управления

3. Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля

1. Как качество обмена информацией может повлиять на степень реализации целей?
2. Как можно классифицировать коммуникации?
3. Особенности неформальных коммуникаций.
4. Почему руководители часто используют неформальные коммуникации?
5. Дайте понятие коммуникационного процесса.
6. Назовите формы деловых коммуникаций.
7. Назовите этапы коммуникационного процесса.
8. Как повысить качество передачи информации?
9. Дайте понятие обратной связи.
10. Назовите компоненты прямого межличностного обмена.
11. Какие преграды обусловлены восприятием?
12. Семантика как способ использования слов.
13. Назовите преграды на пути невербальных коммуникаций.
14. Объясните важность обратной связи в коммуникационном процессе.
15. Какие преграды возникают в организационных коммуникациях?
16. Назовите пути совершенствования организационных коммуникаций.
17. Почему говорят, что принятие управленческого решения это тяжелое моральное бремя?
18. Представьте кибернетическую модель технология принятия решения.
19. Дайте представление отличительных признаков управленческих (организационных) решений.
20. Как можно классифицировать управленческие решения?
21. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
22. Определите этапы реализации управленческого решения.
23. Какие препятствия могут возникать применительно рациональной модели управленческого решения.
24. Определите, что представляют собой методы управления?
25. Назовите средства воздействия организационных, экономических и социально-психологических методов управления.
26. Почему в административных методах ярко выражена властная природа управленческой деятельности?
27. Определите формы административного воздействия.
28. Представьте общие правила оперативного распорядительства.

29. Назовите основные характеристики экономических методов управления.
30. Когда применение социально-психологических методов наиболее эффективно?
31. Какие особенности социально-психологических методов Вы можете назвать?
32. Назовите факторы оценки эффективности менеджмента.
33. Какие критерии и показатели эффективности управления Вы можете назвать?
34. Определите показатели, характеризующие эффективность деятельности персонала.
35. Назовите показатели социальной эффективности управления.
36. Дайте оценку эффективности деятельности управленческого персонала.
37. Как определяется оценка эффективности использования информационных технологий?
38. Назовите точки контакта коммерческой организации.
39. В чем отличия манипулирования от открытого конфликта?
40. Какие инструменты может использовать манипулятор?
41. Назовите условия эффективного управления временем.
42. Определите особенности «времени» как ресурса.
43. Назовите причины дефицита времени менеджера.
44. Объясните основные правила планирования времени.
45. Особенности риск-менеджмента организации здравоохранения.
46. Назовите составляющие качества медицинской помощи.
47. Классификация рисков в здравоохранении.
48. Дайте понятие концепции «Бережливого производства».

Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации

I уровень:

1. Функциональное обслуживание означает:

1. непосредственное администрирование
2. совместное выполнение работ
3. последовательное выполнение работ
4. подготовку информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения

2. Функциональное руководство означает:

1. непосредственное администрирование
2. методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения
3. подразделений основного производства
4. совместное выполнение работ
5. параллельное выполнение работ

3. Под делегированием понимается:

1. передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя
2. проект будущей трудовой деятельности на предстоящий временной период
3. это синтез средств и способов подготовки управленческих решений и организация их выполнения
4. передача управленческой ответственности подчиненным

4. Социально-психологические методы управления персоналом позволяют:

1. выявить лидеров
2. связать мотивацию людей с конечным результатом производства
3. оценить результаты деятельности структурного подразделения
4. принимать решения о материальном стимулировании работников
5. обеспечить эффективные коммуникации и решения конфликтов в коллективе

71 5. Чем характеризуется компромисс при принятии решения:

1. установление некоего среднего результата в споре двух сторон

2. уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой
3. принятием решения, учитывающего мнения независимых сил
4. продвижение решения, выгодного руководителю

72 6. При необходимости принять рациональное управленческое решение Вы...

1. будете руководствоваться «здравым смыслом» и прошлым опытом действий в аналогичных ситуациях
2. примете решение, исходя из рассуждений, основанных на собственном опыте
3. определите симптомы, ограничения и критерии оптимальности, по которым сравните различные альтернативы и
4. взвесите положительные и отрицательные последствия по каждому варианту действий и выберете наилучшую

2 уровень:

1. Установите соответствие между разновидностями псевдоавторитета и

их характеристиками:

- | | |
|-------------------------|---|
| 1) авторитет расстояния | а) руководитель всюду и всегда старается подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги |
| 2) авторитет педантизма | б) руководитель прибегает к угрозам, ошибочно полагая, что они укрепят его авторитет у подчиненных |
| 3) авторитет чванства | в) в этом случае руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненными |
| 4) авторитет подавления | г) руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально |

2. Соотнесите основные элементы системы мотивации персонала и их характеристики

- | | |
|--------------------------|--|
| 1) потребность | а) осознание недостатка чего-либо, вызывающее побуждение к действию |
| 2) первичные потребности | б) возникновение на генном уровне человека в соответствии с его физиологической природой |
| 3) вторичные потребности | в) ценности, полученные в результате выполнения работы |
| 4) вознаграждение | г) возникновение в соответствии социальной природой человека |

3 уровень:

1. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 300 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составил 200 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 80 тыс. руб., капитальные расходы – 300 тыс. руб.?

- 1) 0,7
- 2) 0,33
- 3) 5,0
- 4) 0,26*

2. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 110 тыс. руб., затраты на управление составили 400 тыс. руб., а себестоимость продукции 1100 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен:

- 1) 0,1
- 2) 10,0
- 3) 0,36

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1.

Собственники компании, занимающейся производством оборудования, решили диверсифицировать свой бизнес и устремили свои взоры к загородному домостроению. При выборе этого решения они исходили из того, что:

1. Уже есть опыт строительства (производственные площади и офисное здание в промзоне).
2. В собственности имеется песочный карьер.
3. Несколько лет назад был приобретен участок земли 17 га на выезде из города (5 км от КАД). Статус земель с/х назначение. Первоначальной идеей проекта было строительство поселка «бизнес-класса» по цене среднего класса. Территория была поделена на 43 участка площадью от 11 до 40 соток. Под инфраструктуру выделено 4 га. Предполагается строительство ресторана, СПА и фитнес-центра. К работе было привлечено архитектурное бюро, которое по желанию собственника разработало проекты домов в альпийском стиле (шале). Площадь домов от 240 до 480 м².

Началось строительство 1-й очереди. Работы выполнял тот же подрядчик, что возводил производственные цеха. Как водится, установили «коробки». Фундамент и перекрытия – армированная железобетонная плита, стены - пенобетон. Коммуникации планировались центральные, канализация - локальная (септик).

В процессе работы оказалось, что затраты превышают планируемые и было решено переориентироваться на другой сегмент потребителей - «элитный» и увеличить цену в 2,5 раза.

Одновременно со строительством была начата организация продвижения и продаж. Продажи были отданы на аутсорсинг агентству недвижимости. Продвижением занялся отдел маркетинга предприятия. Собственниками с самого начала были выдвинуты условия: поселок носит характер «клуба»; целевой аудиторией должны являться люди одного социального статуса; приобретение с целью инвестирования средств не подразумевается.

Были использованы следующие каналы продвижения:

- создание сайта поселка и размещение баннеров на сайтах, специализирующихся на продаже недвижимости;

- наружная реклама: билборды на всех выездах из города в данном направлении;

- участие в выставках недвижимости и статусных мероприятиях, таких как «Кубок губернатора»

и т.д.;

- выпуск собственного журнала, посвященного стилю жизни в Швейцарии;

- размещение рекламы в журналах по недвижимости;

- прямая почтовая рассылка по адресной базе руководителей крупных предприятий города.

Прошел год. Бюджет маркетинга приблизился к 10 млн. руб. За это время в отдел продаж поступило 300 звонков. Треть звонивших сразу отказываются от рассмотрения предложения после указания ориентировочной цены коттеджа. 90 человек приехали посмотреть один раз и только 20 приехали дважды. Причины отказа все те же - высокая цена и не устраивает качество строительства (после просмотра). Был куплен один дом (по бартеру). Собственников начинает беспокоить сложившаяся ситуация. Кроме того возникли некоторые финансовые затруднения, потому что первоначально планировалось, что к началу строительства второй и третьей очереди, часть коттеджей первой очереди строительства будет приобретена. Поэтому приходится отвлекать средства из основного бизнеса - производства оборудования. А с учетом сложившейся экономической ситуации, падения промышленного производства - это становится затруднительно. Вопросы:

1. Насколько с вашей точки зрения был удачен выбор направления для диверсификации бизнеса?
2. В чем причина неудач проекта?
3. Как разрешить финансовые проблемы проекта, чтобы хватило средств на реализацию 3-й и 4-й очереди?

Ситуация 2.

Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что если городские предприятия участвуют в конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных

	<p>торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И, как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, сократились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения.</p> <p>Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.</p> <p>Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города. Какие меры экономического характера, связанные с использованием механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, предпринять администрации города с целью поддержки городской промышленности?</p> <p>Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.</p> <p>Ситуация 3.</p> <p>После перехода страны к рыночной экономике руководство завода полупроводниковых приборов, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад переходного периода привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие – к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.</p> <p>Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?</p> <p>Задание. Разработайте управленческое решение для этой проблемы.</p>
	<p>Примерные задания для выполнения курсовых работ Темы курсовых работ: с 43 по 61 (полный список тем см. в п. 2.3)</p>

<i>Код компетенции</i>	<i>Комплект заданий для оценки сформированности компетенций</i>
ПК-2	<p>1. Примерные вопросы к экзамену</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Организационное поведение: сущность и значение 2. Организационное поведение как предмет изучения, управления и развития 3. Уровни рассмотрения проблем поведения 4. Подходы к изучению организационного поведения 5. Методы исследования организационного поведения 6. Особенности организационного поведения в России 7. Основной принцип человеческого общения 8. Организация, их существование. 9. Личность в организации. 10. Фазы становления личности. 11. Возможности личности в организации. 12. Ожидание личности. 13. Понятие рабочей группы 14. Формирование команд. Стадии становления команды 15. Основные условия эффективной командной работы 16. Фактор риска в групповых решениях 17. Симптомы группового давления 18. Факторы групповой сплоченности 19. Особенности межгруппового поведения 20. Формы проявления межгрупповых отношений 21. Причины возникновения межгрупповых проблем 22. Модели поведения групп 23. Пути преодоления межгрупповых конфликтов 24. Межличностное общение в организации 25. Особенности группового общения 26. Искажения информации в коммуникативных процессах 27. Понятие мотивация. 28. Определение функции мотивирования

29. Современные мотивационные модели, действующие в управлении
30. Методы мотивации
31. Подходы к проблеме лидерства
32. Характеристика лидерства и руководства
33. Удачный опыт в применении лидерства на практике
34. Непонимание важности лидерства в современном мире
35. Понятие конфликта
36. Типы конфликтов
37. Стадии конфликта
38. Причины конфликтов
39. Методы разрешения конфликтов
40. Последствия конфликтов
41. Сущность и взаимосвязь функций управления.
42. Понятие техники руководства.
43. Средства руководства: информирование, беседа, обсуждение, переговоры, критика, порицание, участие.
44. Модели руководства

2. Примерные вопросы к зачету

1. Управление персоналом (карьера менеджера)
2. Управление конфликтом
3. Понятие и классификация рисков
4. Методы управления рисками

3. Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля

1. Назовите основную задачу теории организационного поведения.
2. Дайте понятие «Организационного поведения» как науки.
3. Определите основные виды организационного поведения.
4. Как общая ситуация поведения определяется конфликтом между личностью и обществом.
5. Дайте характеристику трем уровням рассмотрения проблем поведения: личностного, группового, организационного.
6. Какие требования предъявляются к решениям, закрепленным в рамках организационной культуры?
7. Назовите два подхода к изучению организационного поведения.
8. Какие методы исследования используются при изучении организационного поведения?
9. Какие особенности организационного поведения характерны для современной России?
10. Как отношения в группах меняются по мере их превращения в коллективы?
11. Почему цели организаций побуждают людей вступать и оставаться в ней?
12. Как Вы объясните, что развитие организации выступает как фактор развития личности в организации?
13. Определите фазы развития личности.
14. Что является своеобразным индикатором осознания принадлежности личности к некой группе?
15. Причины, вызывающие противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением?
16. Как на характер общения оказывает влияние темперамент его участников?
17. Дайте понятие первичной рабочей группы.
18. Назовите формы рабочих групп.
19. Определите отличительные признаки формальных и неформальных групп.
20. Определите понятие «команда». В чем отличие между группой и командой?
21. Какими качествами должна обладать группа при формировании команды?
22. Назовите стадии становления команды.
23. Почему группа может принимать более рискованные решения, чем решения ее отдельных членов.
24. Назовите факторы групповой сплоченности.
25. Объясните, почему неизбежны конфликты между индивидуумом и группой?
26. Назовите определяющие характеристики групповых отношений.
27. Общие модели поведения групп, конкурирующие друг с другом.
28. Назовите пути преодоления межгрупповых конфликтов.
29. Как горизонтальные коммуникации помогают наладить взаимодействие и сотрудничество, закрепить партнерские отношения?
30. Определите какие компоненты включает полная структура общения между сотрудниками организации, партнерами?
31. Что может сделать руководитель организации, чтобы избежать негативных сторон группового

мышления?

32. Определите основные способы мотивации.
33. Назовите принципы создания систем мотивирования.
34. Охарактеризуйте неэкономические способы мотивации.
35. Объясните, почему универсальных моделей мотивации не существует?
36. Назовите лидерские качества, которыми должен обладать руководитель.
37. Назовите наиболее известные концепции в рамках ситуационного подхода.
38. Как новые концепции лидерства объединили в себе личность лидера и влияние внешних факторов?
39. Объясните, почему лидерство – это важнейший компонент эффективного руководства?
40. Почему в современном мире есть предположение, что организации могут обойтись без лидера?
41. Дайте понятие «конфликта», «инцидент».
42. Назовите признаки конфликта.
43. Изложите последовательно стадии процесса конфликта.
44. Наиболее распространенные причины конфликта.
45. Какие действия руководителя необходимы для разрешения конфликта?
46. Назовите методы управления конфликтом.
47. Определите стадии процесса планирования.
48. основополагающие виды техники руководства (рамочное управление, управление с помощью делегирования, управление по целям).
49. Дать понятие управления по целям как особую технику руководства.
50. Какими средствами руководства воздействия на подчиненных, располагает руководитель?
51. Назовите основные модели руководства.
52. Определите основные элементы гарцбургской модели руководства.

Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации

1 уровень:

- 73 1. Формами взаимодействия человека и группы являются:
 - 74 1. кооперация;
 - 75 2. сплочение;
 - 76 3. конфликт;
 - 77 4. интеграция.
2. Лидерство в теории менеджмента можно определить, как...
 1. победу в конфликте
 2. условия функционирования организации
 3. размер заработной платы руководителя
 4. способность оказывать влияние на личность и группы людей
3. На практике под термином лидерство чаще всего подразумевают ... лидерство
 1. неформальное
 2. формальное
 3. деструктивное
 4. харизматическое
4. Атрибутом авторитарного стиля управления является...
 1. децентрализация полномочий
 2. преобладание неформальных коммуникаций
 3. инициативность
 4. директивность
5. На чём основана власть специалиста?
 1. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
 2. на взаимопомощи;
 3. на особом внимании к вопросам эффективности производства;
 4. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива
6. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?
 1. авторитарный;
 2. демократический;
 3. силовой;

4. прагматический.

2 уровень:

- 78 1. Сопоставьте определение и понятие
- 79 1) группа лиц, взаимодействующих друг с другом ради достижения стоящих перед ними целей с помощью материальных, правовых, экономических и иных условий;
- 80 2) целенаправленное воздействие
- 81 на объект (организацию, подразделение, сотрудников, процессы) со стороны
- 82 менеджеров, руководителей в условиях
- 83 ограничений и в соответствии с выбранным критерием эффективности;
- 84 3) совокупность функций, ориентированных на эффективное использование человеческих, материальных и финансовых ресурсов с целью достижения целей организации;
- 85 4) совокупность установившихся ценностей, традиций, верований, норм поведения, символов, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей.
- 86
- 87 а) менеджмент;
- 88 б) организационная культура;
- 89 в) управление;
- 90 г) организация.
- 91 2. Определите, какому принципу менеджмента соответствует понятие:
- 92 1) правило управленческой деятельности, системы управления, определяющее: управление должно осуществляться с наименьшими затратами ресурсов, однако, не в ущерб его рациональности и результативности;
- 93 2) положение в организации, которое характеризуется способностью занимающего его лица направлять и организовывать коллективное поведение некоторых или всех его членов;
- 94 3) форма управления подразделением, предприятием, организацией одним должностным лицом, которое уполномочено единолично принимать все решения, обязательные для исполнения всеми участниками управляемой структуры, и которое несет персональную ответственность за результаты деятельности управляемой структуры;
- 95 4) применение в управлении движущих сил, способов, приемов, методов, ресурсов, которые побуждают человека к деятельности, имеющей определенную целевую направленность
- 96
- 97 а) принцип мотивации;
- 98 б) принцип экономичности;
- 99 в) принцип лидерства;
- 100 г) принцип единоначалия.

3 уровень:

1. Какую численность персонала может иметь фирма для работы на компьютерах, если работает в две смены; номинальное время работы за год 275 дней, а фактическое (явочные) 230 дней.
- а) 23 чел.
- б) 36 чел.
- в) 25 чел.
- г) 40 чел.
2. При каком значении коэффициента соотношения между затратами и функцией, следует принимать решение по снижению затрат на получении функции /параметра/:
- а) 1,5;
- б) 1,00;
- в) 0,35;
- г) 0,25

Примерные ситуационные задачи

Ситуация 1.

Собственники компании, занимающейся производством оборудования, решили диверсифицировать свой бизнес и устремили свои взоры к загородному домостроению. При выборе этого решения они исходили из того, что:

1. Уже есть опыт строительства (производственные площади и офисное здание в промзоне).
2. В собственности имеется песочный карьер.
3. Несколько лет назад был приобретен участок земли 17 га на выезде из города (5 км от КАД). Статус

земель с/х назначение. Первоначальной идеей проекта было строительство поселка «бизнес-класса» по цене среднего класса. Территория была поделена на 43 участка площадью от 11 до 40 соток. Под инфраструктуру выделено 4 га. Предполагается строительство ресторана, СПА и фитнес-центра. К работе было привлечено архитектурное бюро, которое по желанию собственника разработало проекты домов в альпийском стиле (шале). Площадь домов от 240 до 480 м².

Началось строительство 1-й очереди. Работы выполнял тот же подрядчик, что возводил производственные цеха. Как водится, установили «коробки». Фундамент и перекрытия – армированная железобетонная плита, стены - пенобетон. Коммуникации планировались центральные, канализация - локальная (септик).

В процессе работы оказалось, что затраты превышают планируемые и было решено переориентироваться на другой сегмент потребителей - «элитный» и увеличить цену в 2,5 раза.

Одновременно со строительством была начата организация продвижения и продаж. Продажи были отданы на аутсорсинг агентству недвижимости. Продвижением занялся отдел маркетинга предприятия. Собственниками с самого начала были выдвинуты условия: поселок носит характер «клуба»; целевой аудиторией должны являться люди одного социального статуса; приобретение с целью инвестирования средств не подразумевается.

Были использованы следующие каналы продвижения:

- создание сайта поселка и размещение баннеров на сайтах, специализирующихся на продаже недвижимости;

- наружная реклама: билборды на всех выездах из города в данном направлении;

- участие в выставках недвижимости и статусных мероприятиях, таких как «Кубок губернатора» и т.д.;

- выпуск собственного журнала, посвященного стилю жизни в Швейцарии;

- размещение рекламы в журналах по недвижимости;

- прямая почтовая рассылка по адресной базе руководителям крупных предприятий города.

Прошел год. Бюджет маркетинга приблизился к 10 млн. руб. За это время в отдел продаж поступило 300 звонков. Треть звонивших сразу отказываются от рассмотрения предложения после указания ориентировочной цены коттеджа. 90 человек приехали посмотреть один раз и только 20 приехали дважды. Причины отказа все те же - высокая цена и не устраивает качество строительства (после просмотра). Был куплен один дом (по бартеру). Собственников начинает беспокоить сложившаяся ситуация. Кроме того возникли некоторые финансовые затруднения, потому что первоначально планировалось, что к началу строительства второй и третьей очереди, часть коттеджей первой очереди строительства будет приобретена. Поэтому приходится отвлекать средства из основного бизнеса - производства оборудования. А с учетом сложившейся экономической ситуации, падения промышленного производства - это становится затруднительно. Вопросы:

1. Насколько с вашей точки зрения был удачен выбор направления для диверсификации бизнеса?

2. В чем причина неудач проекта?

3. Как разрешить финансовые проблемы проекта, чтобы хватило средств на реализацию 3-й и 4-й очереди?

Ситуация 2.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

1) Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

2) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии. в) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

3) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

	<p>Ситуация 3. Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Станете ли Вы стараться все успеть сделать самому? 2. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому? 3. Что Вы перенесете на другие дни?
	<p>Примерные задания для выполнения курсовых работ Темы курсовых работ: с 61 по 75, (полный список тем см. в п. 2.3)</p>

Критерии оценки экзаменационного собеседования, собеседования текущего контроля:

Оценки «отлично» заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

Оценки «хорошо» заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

Оценки «удовлетворительно» заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение в образовательной организации высшего образования и приступить к изучению последующих дисциплин.

Критерии оценки зачетного собеседования

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся если он обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой; усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении ситуационных заданий, безошибочно ответил на основной и дополнительные вопросы на зачете.

Оценка «не зачтено» выставляется обучающемуся если он обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки при ответе на основной и дополнительные вопросы; не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий по дисциплине.

Критерии оценки тестовых заданий:

«зачтено» - не менее 71% правильных ответов;

«не зачтено» - 70% и менее правильных ответов.

Критерии оценки ситуационных задач:

«зачтено» - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

«не зачтено» - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

Критерии оценки выполнения курсовых работ

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если в работе полностью раскрыто теоретическое содержание темы, дан анализ действующей практики, содержится творческий подход к решению вопросов, сделаны обоснованные выводы и предложения, на все вопросы при защите обучающийся дал аргументированные ответы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если в работе содержание изложено на достаточном теоретическом уровне, большинство выводов правильно сформулированы и даны обоснованные предложения, на большую часть вопросов обучающийся дал правильные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если в работе теоретические вопросы в основном раскрыты, выводы в основном правильные. Предложения представляют интерес, но недостаточно убедительно аргументированы, не на все вопросы обучающийся дал правильные ответы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если в работе недостаточно раскрывается поставленная тема, есть ошибки в формулировании методологического аппарата и выводов, при защите обучающийся не дал правильных ответов на большинство заданных вопросов, т.е. обнаружил серьезные пробелы в профессиональных знаниях, есть замечания по оформлению текста курсовой работы.

2.2. Примерные вопросы к экзамену, зачету, собеседованию, устному опросу текущего контроля

Примерные вопросы к экзамену

1. Сущность и значение менеджмента
2. Цель изучения «Истории менеджмента»
3. Система наук об управлении
4. Специфические проблемы истории управленческой мысли
5. Истоки и источники управленческой мысли.
6. Идеи управления в трудах мыслителей Древнего Египта, Шумера и Аккада.
7. Разработка проблем управления в Древнем Китае.
8. Взгляды на управление государственным хозяйством в Древней Индии.
9. Управление в Древней Греции.
10. Управление в Древнем Риме.
11. Управление в средневековой Европе.
12. Теория лидерства и власти Никола Макиавелли.
13. Школа научного менеджмента
14. Классическая административная теория
15. Основные выводы по классическому направлению в менеджменте.
16. Системный подход
17. Ситуационный подход в менеджменте

18. Модель американского управления
19. Особенности японского менталитета
20. Формирование российского менеджмента
21. Организация как социальная система
22. Признаки организации
23. Организационные элементы и характеристики (цели, характеристики, размер организации, разделение труда)
24. Виды организаций (классификация, ОПФП, объединения)
25. Организационная структура. Факторы, влияющие на построение. Виды.
26. Структура управления. Линейные и функциональные связи
27. Внутренняя среда организации
28. Внешняя среда организации
29. Цели планирования
30. Целеполагание
31. Стратегическое планирование
32. Организация как социальная система
33. Признаки организации
34. Организационные элементы и характеристики
35. Модель мотивации поведения через потребности
36. Содержательные теории мотивации
37. Процессуальные теории мотивации
38. Виды контроля
39. Процесс контроля
40. Характеристики эффективного контроля
41. Поведенческие аспекты контроля
42. Процесс коммуникаций и эффективность управления.
43. Межличностные коммуникации.
44. Организационные коммуникации и их совершенствование.
45. Содержание управленческих решений.
46. Классификация управленческих решений.
47. Процесс принятия управленческих решений.
48. Механизм управления: средства и методы управления.
49. Экономические методы управления.
50. Административные методы управления.
51. Социально-психологические методы управления.
52. Концепция оценки эффективности менеджмента
53. Экономическая оценка эффективности
54. Социальная оценка эффективности
55. Оценка эффективности деятельности менеджера и персонала
56. Оценка эффективности использования информационных технологий
57. Жесткие переговоры в менеджменте.
58. Организация проведения совещания.
59. Тайм-менеджмент.
60. Риск-менеджмент в здравоохранении.
61. Инструменты бережливого производства.
62. Организационное поведение: сущность и значение
63. Организационное поведение как предмет изучения, управления и развития
64. Уровни рассмотрения проблем поведения
65. Подходы к изучению организационного поведения
66. Методы исследования организационного поведения
67. Особенности организационного поведения в России
68. Основной принцип человеческого общения
69. Организация, их существование.

70. Личность в организации.
71. Фазы становления личности.
72. Возможности личности в организации.
73. Ожидание личности.
74. Понятие рабочей группы
75. Формирование команд. Стадии становления команды
76. Основные условия эффективной командной работы
77. Фактор риска в групповых решениях
78. Симптомы группового давления
79. Факторы групповой сплоченности
80. Особенности межгруппового поведения
81. Формы проявления межгрупповых отношений
82. Причины возникновения межгрупповых проблем
83. Модели поведения групп
84. Пути преодоления межгрупповых конфликтов
85. Межличностное общение в организации
86. Особенности группового общения
87. Искажения информации в коммуникативных процессах
88. Понятие мотивация.
89. Определение функции мотивирования
90. Современные мотивационные модели, действующие в управлении
91. Методы мотивации
92. Подходы к проблеме лидерства
93. Характеристика лидерства и руководства
94. Удачный опыт в применении лидерства на практике
95. Непонимание важности лидерства в современном мире
96. Понятие конфликта
97. Типы конфликтов
98. Стадии конфликта
99. Причины конфликтов
100. Методы разрешения конфликтов
101. Последствия конфликтов
102. Сущность и взаимосвязь функций управления.
103. Понятие техники руководства.
104. Средства руководства: информирование, беседа, обсуждение, переговоры, критика, порицание, участие.

Примерные вопросы к зачету

1. Сущность и значение менеджмента
2. Эволюция теории менеджмента
3. Организация как социальная система
4. Признаки организации
5. Организационные элементы и характеристики
6. Виды организаций
7. Внутренняя среда организации
8. Внешняя среда организации
9. Организационная структура и структура управления предприятия
10. Процесс коммуникаций
11. Межличностные коммуникации
12. Организационные коммуникации и их совершенствование
13. Построение организационной структуры и структуры управления
14. Содержание управленческих решений
15. Классификация управленческих решений

16. Процесс принятия управленческих решений
17. Функция менеджмента – планирование
18. Функция менеджмента – организация
19. Функция менеджмента – мотивация
20. Функция менеджмента – контроль
21. Тайм-менеджмент
22. Организация проведения совещания
23. Управление персоналом (карьера менеджера)
24. Управление конфликтом
25. Понятие и классификация рисков
26. Методы управления рисками
27. Средства и методы управления
28. Административные методы управления
29. Экономические методы управления
30. Социально-психологические методы управления

Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля

1. Назовите первые виды деятельности людей, которые были освобождены от производительного труда.
2. Выделите наиболее интересные управленческие аспекты в месопотамской цивилизации.
3. Назовите особенности управления в древнем Египте.
4. Определите вклад древнекитайской цивилизации в развитие и становление менеджмента.
5. Раскройте содержание Артхашастры как первого учебника по менеджменту.
6. Специфика управления в Древней Греции: становление демократического управления, город-полис, законотворческая деятельность и др.
7. Определите вклад древнеримского государства в становление менеджмента.
8. Каковы особенности управления в средневековой Европе?
9. Раскройте смысл теории лидерства Николо Макиавелли.
10. Назовите методологические предпосылки появления системного подхода.
11. Какое влияние оказали разработки отечественных ученых на формирование принципов и методов системного подхода?
12. Назовите основные этапы формирования и развития системного подхода к управлению. Почему системный подход получил широкое распространение только во второй половине XX в.?
13. В чём заключается практическая ценность изучения синергического эффекта?
14. Назовите основные принципы системного подхода. В чём его ограниченность?
15. Почему в настоящее время системный подход стал наиболее востребованной методологией научного анализа и практического управленческого мышления?
16. Как соотносятся понятия «системный подход» и «системный анализ»?
17. Назовите особенности и преимущества системного подхода.
18. Что показывает модель «Маккинси – 7С»? Каково ее практическое значение?
19. Какие новые задачи и функции менеджера появились, по мнению П. Друкера, в XXI в.?
20. В чём заключаются особенности концепции «управления по целям»? Почему эта концепция стала одной из наиболее востребованных практикующими менеджерами?
21. Как изменяются принципы и функции управления в «обществе знания»?
22. С чем связано появление ситуационного подхода? Почему он получил широкое распространение только в последней четверти XX в.?
23. В чём заключается сходство и различие понятий «ситуационный подход» и «метод ситуаций»?
24. Назовите наиболее авторитетных разработчиков ситуационного подхода к управлению.
25. В чём заключаются особенности ситуационного подхода?

29. Является ли ситуационный подход универсальным? В каких ситуациях применение ситуационного подхода не эффективно?
30. Назовите основные принципы и этапы разработки ситуационного решения.
31. В чём сходство системного и ситуационного подходов к управлению?
32. Существуют ли особенности российского менеджмента?
33. В чем они проявляются и чем обусловлены?
34. Как следует их учитывать при использовании зарубежного опыта?
35. Определите цели и задачи управления организацией
36. Дайте понятие организации.
37. Назовите признаки организации.
38. Как формируется внутренняя среда организации?
39. Дайте характеристику основных структур управления
40. Понятие департаментализации.
41. Дайте понятие линейной организационной структуры.
42. Назовите особенности функциональной организационной структуры.
43. Дивизиональная организационная структура.
44. В чем особенность матричной структуры?
45. Назовите виды организаций.
46. В чем заключается современная типология организаций?
47. Внешняя среда организации.
48. Определите цели организации.
49. Назовите производственно-технологические характеристики предприятий.
50. Разделение труда и специализация
51. Иерархия и диапазон контроля (норма управляемости)
52. Централизация и децентрализация организации
53. Какие изменения произошли в организационно-правовых формах деятельности организаций?
54. Понятие производственного процесса организации
55. Технологические и нетехнологические процессы организации
56. Разновидности производственных процессов (основные, вспомогательные, обслуживающие)
57. Понятие производственной структуры
58. Особенности организационной структуры
59. Факторы, влияющие на построение организационной структуры
60. Дайте понятие ступени управления, звена управления
61. Дайте понятие структуры управления
62. Определите особенности линейной и функциональных связей.
63. Планирование как вид управленческой деятельности
64. В чем заключаются цели планирования?
65. Назовите этапы планирования как процесса.
66. Проведите классификацию планов.
67. Причины введения миссии в широкий оборот.
68. Правила постановки целей организации.
69. Дайте понятие «дерева целей».
70. Основные виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования.
71. Модель стратегического планирования предприятия.
72. Системный подход к организации
73. Способы управления (единовластный, соучастный)
74. Этапы осуществления функции организации
75. Принципы осуществления функции организации
76. Дайте понятие нормы управляемости.
77. Как осуществляется делегирование полномочий в организации?
78. Назовите основные разновидности штабных полномочий.

79. Принципы делегирования полномочий.
80. Назовите причины, препятствующие делегированию полномочий.
81. Модель мотивации поведения через потребности.
82. Определите первичные и вторичные потребности.
83. В чем особенности внутреннего и внешнего вознаграждения?
84. Назовите этапы мотивационного процесса.
85. Особенности содержательных теорий мотивации.
86. Пирамида потребностей А.Маслоу.
87. Отличие теории ERG К.П.Альдерфера.
88. Концепция мотивации Д. Мак-Клелланда (теория приобретенных потребностей).
89. Двухфакторная теория Ф.Герцберга.
90. В чем особенность процессуальных теорий мотивации?
91. Основные составляющие процесса контроля
92. Виды контроля (предварительный, текущий, заключительный)
93. Модель процесса контроля.
94. Характеристики эффективного контроля.
95. Как качество обмена информацией может повлиять на степень реализации целей?
96. Как можно классифицировать коммуникации?
97. Особенности неформальных коммуникаций.
98. Почему руководители часто используют неформальные коммуникаций?
99. Дайте понятие коммуникационного процесса.
100. Назовите формы деловых коммуникаций.
101. Назовите этапы коммуникационного процесса.
102. Как повысить качество передачи информации?
103. Дайте понятие обратной связи.
104. Назовите компоненты прямого межличностного обмена.
105. Какие преграды обусловлены восприятием?
106. Семантика как способ использования слов.
107. Назовите преграды на пути невербальных коммуникаций.
108. Объясните важность обратной связи в коммуникационном процессе.
109. Какие преграды возникают в организационных коммуникациях?
110. Назовите пути совершенствования организационных коммуникаций.
111. Почему говорят, что принятие управленческого решения — это тяжелое моральное бремя?
112. Представьте кибернетическую модель технология принятия решения.
113. Дайте представление отличительных признаков управленческих (организационных) решений.
114. Как можно классифицировать управленческие решения?
115. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
116. Определите этапы реализации управленческого решения.
117. Какие препятствия могут возникать применительно рациональной модели управленческого решения.
118. Определите, что представляют собой методы управления?
119. Назовите средства воздействия организационных, экономических и социально-психологических методов управления.
120. Почему в административных методах ярко выражена властная природа управленческой деятельности?
121. Определите формы административного воздействия.
122. Представьте общие правила оперативного распорядительства.
123. Назовите основные характеристики экономических методов управления.
124. Когда применение социально-психологических методов наиболее эффективно?
125. Какие особенности социально-психологических методов Вы может назвать?
126. Назовите факторы оценки эффективности менеджмента.

127. Какие критерии и показатели эффективности управления Вы можете назвать?
128. Определите показатели, характеризующие эффективность деятельности персонала.
129. Назовите показатели социальной эффективности управления.
130. Дайте оценку эффективности деятельности управленческого персонала.
131. Как определяется оценка эффективности использования информационных технологий?
132. Назовите точки контакта коммерческой организации.
133. В чем отличия манипулирования от открытого конфликта?
134. Какие инструменты может использовать манипулятор?
135. Назовите условия эффективного управления временем.
136. Определите особенности «времени» как ресурса.
137. Назовите причины дефицита времени менеджера.
138. Объясните основные правила планирования времени.
139. Особенности риск-менеджмента организации здравоохранения.
140. Назовите составляющие качества медицинской помощи.
141. Классификация рисков в здравоохранении.
142. Дайте понятие концепции «Бережливого производства».
143. Назовите основную задачу теории организационного поведения.
144. Дайте понятие «Организационного поведения» как науки.
145. Определите основные виды организационного поведения.
146. Как общая ситуация поведения определяется конфликтом между личностью и обществом.
147. Дайте характеристику трем уровням рассмотрения проблем поведения: личностного, группового, организационного.
148. Какие требования предъявляются к решениям, закрепленным в рамках организационной культуры?
149. Назовите два подхода к изучению организационного поведения.
150. Какие методы исследования используются при изучении организационного поведения?
151. Какие особенности организационного поведения характерны для современной России?
152. Как отношения в группах меняются по мере их превращения в коллективы?
153. Почему цели организаций побуждают людей вступать и оставаться в ней?
154. Как Вы объясните, что развитие организации выступает как фактор развития личности в организации?
155. Определите фазы развития личности.
156. Что является своеобразным индикатором осознания принадлежности личности к некой группе?
157. Причины, вызывающие противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением?
158. Как на характер общения оказывает влияние темперамент его участников?
159. Дайте понятие первичной рабочей группы.
160. Назовите формы рабочих групп.
161. Определите отличительные признаки формальных и неформальных групп.
162. Определите понятие «команда». В чем отличие между группой и командой?
163. Какими качествами должна обладать группа при формировании команды?
164. Назовите стадии становления команды.
165. Почему группа может принимать более рискованные решения, чем решения ее отдельных членов.
166. Назовите факторы групповой сплоченности.
167. Объясните, почему неизбежны конфликты между индивидуумом и группой?
168. Назовите определяющие характеристика групповых отношений.
169. Общие модели поведения групп, конкурирующие друг с другом.
170. Назовите пути преодоления межгрупповых конфликтов.

171. Как горизонтальные коммуникации помогают наладить взаимодействие и сотрудничество, закрепить партнерские отношения?
172. Определите какие компоненты включает полная структура общения между сотрудниками организации, партнерами?
173. Что может сделать руководитель организации, чтобы избежать негативных сторон группового мышления?
174. Определите основные способы мотивации.
175. Назовите принципы создания систем мотивирования.
176. Охарактеризуйте неэкономические способы мотивации.
177. Объясните, почему универсальных моделей мотивации не существует?
178. Назовите лидерские качества, которыми должен обладать руководитель.
179. Назовите наиболее известные концепции в рамках ситуационного подхода.
180. Как новые концепции лидерства объединили в себе личность лидера и влияние внешних факторов?
181. Объясните, почему лидерство – это важнейший компонент эффективного руководства?
182. Почему в современном мире есть предположение, что организации могут обойтись без лидера?
183. Дайте понятие «конфликта», «инцидент».
184. Назовите признаки конфликта.
185. Изложите последовательно стадии процесса конфликта.
186. Наиболее распространенные причины конфликта.
187. Какие действия руководителя необходимы для разрешения конфликта?
188. Назовите методы управления конфликтом.
189. Определите стадии процесса планирования.
190. Основополагающие виды техники руководства (рамочное управление, управление с помощью делегирования, управление по целям).
191. Дать понятие управления по целям как особую технику руководства.
192. Какими средствами руководства воздействия на подчиненных, располагает руководитель?
193. Назовите основные модели руководства.
194. Определите основные элементы гарцбургской модели руководства.

2.3. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

1. История становления практики управления в древних цивилизациях (на примере Египта).
2. История становления практики управления в древних государствах Востока (на примере Шумера, Аккада, Элама).
3. История становления практики управления в древних государствах Востока (на примере Вавилона и Вавилонии).
4. История становления практики управления и формирования управленческой мысли в Древней Индии.
5. История становления практики управления в Древнем Китае.
6. История становления практики управления в Древней Греции.
7. История становления практики управления в Древнем Риме.
8. История становления практики управления в эпоху феодализма.
9. Изучение проблем развития функций менеджмента в трудах А.Смита.
10. Вклад в теорию и практику управления Р.Оуэна.
11. Вклад в теорию и практику управления Ф.У.Тейлора.
12. Вклад в теорию и практику управления Г.Л.Гантта.
13. Вклад в теорию и практику управления Ф. и Л. Гилбретов.
14. Вклад в теорию и практику управления Г.Эмерсона.

15. Исследование функций управления (на примере трудов представителей административной школы и процессного подхода).
16. Вклад в теорию и практику управления А.Файоля.
17. Исследование проблем социально-психологической адаптации работников в трудовых коллективах и рабочих группах (на примере трудов представителей школ человеческих отношений и поведенческих наук).
18. Вклад в теорию и практику управления Э.Мэйо.
19. Вклад в теорию и практику управления А.Маслоу.
20. Исследование проблемы удовлетворенности потребностей работников (на примере трудов представителей современного бихевиоризма).
21. Развитие отечественной теории и практики управления и менеджмента (по историческим этапам).
22. Анализ особенностей развития самоуправления в России.
23. Исследование проблем технологии власти и лидерства в трудах теоретиков менеджмента.
24. Анализ истоков и традиций научного управления в России.
25. Формирование системного подхода к управлению.
26. Формирование и развитие процессного подхода в управлении.
27. Управление технологическим проектом на разных стадиях его жизненного цикла.
28. Использование Lean-технологий в совершенствовании производственной деятельности компании.
29. Совершенствование оценки деятельности органов местного самоуправления.
30. Региональные особенности конкурентоспособности предприятий.
31. Повышение конкурентоспособности предприятий в условиях импортозамещения.
32. Внутренняя и внешняя эффективность фирмы, ее связь с ключевыми факторами успеха и конкурентными преимуществами.
33. Управление проектной командой: подходы и инструменты.
34. Управление коммуникациями проекта: существующие методы и инструменты.
35. Профессиональная и социальная мотивация в деятельности менеджера.
36. Внутригрупповые конфликты и способы их разрешения.
37. Особенности материального и нематериального стимулирования труда.
38. Сопrotивление изменениям в организации и меры его преодоления.
39. Управление карьерой сотрудников в организациях с развитой корпоративной культурой.
40. Разработка кадровой политики предприятия.
41. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.
42. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности.
43. Конфликты в коллективе: сущность, предупреждение и разрешение.
44. Оценка эффективности управления персоналом.
45. Совершенствование кадрового обеспечения системы управления персоналом предприятия.
46. Разработка бизнес-модели создания новой компании.
47. Разработка инвестиционной стратегии компании.
48. Совершенствование системы менеджмента качества.
49. Анализ корпоративной системы мотивации в проектно-ориентированной компании.
50. Сравнительный анализ моделей зрелости корпоративных систем управления проектами.
51. Совершенствование управления социально – экономическим развитием организации здравоохранения.
52. Совершенствование управления региональными целевыми программами.
53. Совершенствование оценки деятельности органов местного самоуправления.
54. Оценка эффективности региональных целевых программ социального блока.
55. Совершенствование управления в организации сферы здравоохранения.

56. Совершенствование кадровой политики в здравоохранении сельских населенных пунктов.
57. Совершенствование бизнес-процессов организации.
58. Оценка эффективности и рисков инвестиционного проекта на предприятии.
59. Управление рисками в предпринимательской деятельности (в сфере здравоохранения).
60. Совершенствование реализации управленческого решения в организации здравоохранения.
61. Предпринимательские риски и методы их оценки в организации здравоохранения. Специфика мотивации и стимулирования работников государственных организаций.
62. Проблема эффективного лидерства в государственных и деловых организациях: сравнительный анализ.
63. Групповая динамика в организации, как фактор, влияющий на организационное поведение.
64. Проблема формирования и поддержания организационной культуры в государственном секторе.
65. Конфликтное поведение и регулирование конфликтов в государственных организациях. Организационное поведение на разных стадиях жизненного цикла организации
66. Практика стимулирования трудового поведения в отечественных и зарубежных компаниях.
67. Коммуникации в организациях.
68. Эффективный лидер и его команда.
69. Личностные характеристики и поведение лидера.
70. Диагностика и построение корпоративной культуры.
71. Проблема управления организационной культурой.
72. Организационное развитие как целенаправленная деятельность по совершенствованию организации.
73. Управление организационными изменениями.
74. Психологическая оценка и использование человеческих ресурсов организации.
75. Проблемы теории и практики управления.

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

3.1. Методика проведения тестирования

Целью этапа промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которых направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа экзамена, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы

	Вид промежуточной аттестации	
	экзамен	зачет
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	30	18
Кол-во баллов за правильный ответ	1	2
Всего баллов	30	36
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	15	8
Кол-во баллов за правильный ответ	2	4
Всего баллов	30	32
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	5	4
Кол-во баллов за правильный ответ	8	8
Всего баллов	40	32
Всего тестовых заданий	50	30
Итого баллов	100	100
Мин. количество баллов для аттестации	70	70

Описание проведения процедуры:

Тестирование является обязательным этапом зачета/экзамена независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете и 50 на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете и не более полутора академических часов на экзамене.

Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете и 50 на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете и не более полутора академических часов на экзамене.

Результаты процедуры:

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено» или «неудовлетворительно».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные/экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

3.2. Методика проведения приема практических навыков

Оценка уровня освоения практических умений и навыков осуществляется на основании положительных результатов текущего контроля при условии обязательного посещения всех занятий семинарского типа.

В Теории менеджмента выделяют навыки, необходимые менеджеру, которые можно разделить на три основные группы: концептуальные, социальные и технические.

Концептуальные навыки – это когнитивные (связанные с познанием) навыки человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко понимать специфику и взаимосвязи ее частей; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающие данные, преобразовывать их в информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации и внешней среды.

Социальные навыки – это навыки работы с людьми и достижения организационных целей при помощи людей. В современном мире именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения выживаемости и конкурентоспособности организации или подразделения. Социальные навыки определяются также терминами «коммуникативные навыки», «эмоциональный интеллект».

Технические навыки – это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).

Наиболее часто упоминаемые навыки эффективного менеджера:

1. Вербальная коммуникация (в том числе умение устно и письменно выражать свои мысли и слушать других).
2. Умение управлять временем и стрессом.
3. Способность принимать решения.
4. Выявление, определение и решение проблем.
5. Стимулирование и влияние на других лиц.
6. Делегирование полномочий.
7. Постановка целей и формулирование видения будущего организации.
8. Самоанализ.
9. Создание команды.
10. Управление конфликтами.

3.3. Методика проведения устного собеседования

Целью процедуры промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которые направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с приказом о проведении промежуточной аттестации, если промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Деканатом факультета может быть

составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

Описание проведения процедуры:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», при промежуточной аттестации в форме зачёта – оценками «зачтено», «не зачтено».

Результаты процедуры:

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и зачетные/экзаменационные ведомости и представляются в деканат факультета.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

3.4. Методика проведения защиты курсовых работ

Целью процедуры промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты курсовой работы, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к научно-исследовательской деятельности.

Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Субъекты, на которые направлена процедура:

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль), по которой предусмотрено выполнение курсовой работы. В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

Период проведения процедуры:

Процедура оценивания проводится в соответствии с учебным планом и расписанием учебных занятий.

Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

Требования к банку оценочных средств:

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя примерные темы курсовых работы. Обучающийся выбирает самостоятельно тему курсовой работы.

Описание проведения процедуры:

Законченную работу студент сдает на кафедру в бумажном и электронном виде.

Курсовая работа подлежит проверке на наличие заимствований и плагиата. Затем работа направляется на рецензирование.

Рецензирование курсовой работы включает:

1. Выявление ошибок и недочетов в работе.
2. Составление рецензии.

Рецензент выясняет соответствие работы поставленному заданию, актуальность темы, самостоятельность выполнения работы, степень применения теоретических знаний на практике и практическую значимость работы, анализирует положительные стороны, недостатки и ошибки, оценивает стиль изложения и оформления. Обязательным является наличие в отзыве предварительной оценки выполненной работы в форме вывода «Работа допускается к защите» или «Работа не допускается к защите».

Основанием для допуска к защите курсовой работы являются:

- оформление курсовой работы в соответствии с предъявляемыми к написанию курсовых работ требованиями;
- рецензия руководителя и его подпись на титульном листе.

Студент заранее готовит выступление на 8-10 минут, выбирая основные моменты в работе, сохраняя при этом структуру курсовой. В выступлении следует отразить мотивы выбора темы, объект, предмет, цель, задачи исследования, основное содержание, выводы и их обоснование. Подготовить мультимедийную презентацию, помогающую раскрыть основные положения работы.

Защита курсовой работы проводится в комиссии, в составе руководителя по данной теме и одного - двух преподавателей кафедры, назначенных заведующим кафедрой. По желанию возможно присутствие сотрудников деканата и приглашенных представителей работодателей.

Порядок защиты курсовой работы:

1) Доклад студента. Регламент – 8-10 минут. Доклад рекомендуется знать наизусть и сопровождать иллюстрационным материалом, который способствует эффективности выступления докладчика.

Студент в своем докладе должен раскрыть следующие вопросы:

- актуальность темы, цель и задачи работы, особенности нормативного регулирования исследуемых вопросов;

- состояние и особенности исследуемой проблемы;

- полученные результаты, выводы и предложения, степень их новизны.

2) Выступление рецензента с оценкой работы.

3) Ответы студента на вопросы рецензента и членов комиссии, присутствующих.

4) Обсуждение курсовой работы.

5) Заключение председателя комиссии с оценкой работы по балльной системе.

Результаты процедуры:

Курсовая работа оценивается по 4-х балльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка заносится в ведомость и протокол защиты курсовых работ и отражается в зачетной книжке студента.