

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Логинова Людмила Георгиевна
Должность: Ректор
Дата подписания: 23.09.2023 10:54:38
Уникальный программный ключ:
08d93e1a8bd7a2dfff432e734ab38e2a7ed6f238

Образовательное частное учреждение высшего образования
«ГУМАНИТАРНО-СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»

УТВЕРЖДЕНО
заседанием Ученого совета
протокол № 7 от 27.06.2023 г.
приказ ректора об утв. ОП ВО
№ 01-03/70 П от 28.06.2023 г.
Ректор _____ Л.Ф. Логинова



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.25 «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА»

Код и направление подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):
«Финансовый менеджмент»


Красково - 2023

Рабочая программа учебной дисциплины разработана на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее – ФГОС ВО) по программе подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Организация – разработчик: Образовательное частное учреждение высшего образования «Гуманитарно-социальный институт».

Разработчики:

К. Э. Н. Доу
ученая степень, звание


подпись

Жогачев Д. Э
ФИО


ученая степень, звание

подпись

ФИО

Рабочая программа учебной дисциплины утверждена на заседании кафедры «Управления и экономики» от 08.06.2023 г. протокол № 10

Заведующий кафедрой
Д.э.н., профессор


подпись

Коновалов В.М.

Наименование дисциплины – Теория менеджмента

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель освоения дисциплины: формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности.

Задачи:

- изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента;
- освоение студентами общетеоретических положений управления социально-экономическими системами;
- овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем.

Дисциплина «Теория менеджмента» в рамках воспитательной работы направлена на формирование у обучающихся исследовательского и критического мышления; развитие навыков высокой работоспособности и самоорганизации, гибкости, умение действовать самостоятельно, активно и ответственно, мобилизуя необходимые ресурсы, правильно оценивая смысл и последствия своих действий.

Планируемые результаты обучения

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории.

Матрица связи дисциплины Б1.О.25 «Теория менеджмента» и компетенций, формируемых на основе изучения дисциплины, с временными этапами освоения ее содержания

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора компетенции выпускника	Код индикатора компетенции выпускника	Код и наименование дескрипторов (планируемых результатов обучения выпускников)
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	ОПК-1.3 Определяет наиболее эффективную структуру функционирования организации с учетом особенностей поведения работников	ОПК-1.3	ОПК-1.3.1 Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации; роль, функции и задачи менеджера в современной организации; принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования; типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования; основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;

		<p>виды управленческих решений и процесс их принятия; основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;</p> <p>ОПК-1.3.2 Уметь: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию; организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности; диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</p> <p>ОПК-1.3.3 Владеть: методами реализации основных управленческих функций (планирование, принятие решений, организация, мотивирование и контроль); технологиями эффективного влияния на</p>
--	--	---

			индивидуальное и групповое поведение в организации
--	--	--	--

2. Место учебной дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина обязательной части ОП.

В структурной форме межпредметные связи изучаемой дисциплины указаны в соответствии с учебным планом образовательной программы по очной форме обучения.

Связь дисциплины «Теория менеджмента» с предшествующими дисциплинами и сроки их изучения

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, предшествующие дисциплине «Теория менеджмента»</i>	<i>Семестр</i>
Б1.О.11	Экономическая теория	1,2

Связь дисциплины «Теория менеджмента» со смежными дисциплинами, изучаемыми параллельно

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, изучаемые параллельно</i>	<i>Семестр</i>
Б1.О.19	Введение в специальность	3
Б2.О.01(У)	Учебная практика: ознакомительная практика	4
Б1.О.24	Экономика фирмы	4
Б1.О.29	Теория организации и организационное поведение	4
Б1.О.30	Финансовый и управленческий учет	4

Связь дисциплины «Теория менеджмента» с последующими дисциплинами и сроки их изучения

<i>Код дисциплины</i>	<i>Дисциплины, следующие за дисциплиной «Теория менеджмента»</i>	<i>Семестр</i>
Б1.О.29	Теория организации и организационное поведение	5
Б1.О.30	Финансовый и управленческий учет	5
Б1.О.33	Финансовый менеджмент	5

3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу

Виды учебной работы	Форма обучения	
	Очная	Очно-заочная
Порядковый номер семестра	3,4	3,4
Общая трудоемкость	8	8

дисциплины всего (в з.е):		
Контактная работа с преподавателем всего (в акад. часах), в том числе:	147	113
Занятия лекционного типа (лекции)	70	70
Занятия семинарского типа (практические занятия, семинары в том числе в форме практической подготовки)	70	36
Текущая аттестация	2	2
Консультации (предэкзаменационные)	2	2
Промежуточная аттестация	3	3
Самостоятельная работа всего (в акад. часах), в том числе:	141	175
Форма промежуточной аттестации:		
зачет/ дифференцированный зачет	зачет	зачет
экзамен	экзамен	экзамен
Общая трудоемкость дисциплины (в акад. часах)	288	288

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

4.1. Тематическое планирование

Раздел 1. Общая характеристика менеджмента

Тема 1.1. Введение в менеджмент

Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Подходы к определению сущности менеджмента. Необходимость и значение менеджмента в организации. Цели и задачи менеджмента. Субъект и объект менеджмента.

Тема 1.2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента

Проблема периодизации истории менеджмента (Р. Фалмер). «Управленческие революции» по Р. Ходжеттсу. Исторические предпосылки зарождения менеджмента как науки.

Управленческая мысль в эпоху становления промышленного капитализма: этап раннего менеджмента. Предшественники научного менеджмента (Р. Аркрайт, Ш. Дюпен, Р. Оуэн и др.). Становление и развитие школы научного менеджмента (Ф. У. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гант, Г. Форд и др.). Основные положения административной школы менеджмента (А. Файоль, Г. Эмерсон, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик, Л. Урвик). Рациональная бюрократия М. Вебера.

Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Вклад представителей школы в теорию и практику менеджмента (Э. Мэйо, М. П. Фоллет, Г. Мюнстенберг, Ф. Ротлисбергер). Хоторнские эксперименты Э. Мэйо. Предпосылки возникновения и основные идеи школы поведенческих наук (Д. МакГрегор, К. Арджирис, Р. Лайкерт).

Основные положения школы количественных методов (Д. Марч, Г. Акофф, Д. Вудворд).

Процессный подход: менеджмент как непрерывный процесс взаи-мосвязанных функций.

Системный подход к менеджменту (Ч. Барнард, Дж. П. Гетти, П. Друкер, Т. Парсонс, Н. Винер, У. Эшби). Сущность понятия «система», основные виды и свойства систем. Суть представления об организации как об открытой системе.

Сущность и основные положения ситуационного подхода (Г. Кунц, Дж. Томпсон, Г. Шерман, П. Лоуренс, Дж. Лорш). Идеи уникальности и универсальности. Четырехшаговый процесс. Внутренние и внешние ситуационные переменные.

Тема 1.3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом

Основные культурные и институциональные различия моделей менеджмента Японии, США и Западной Европы.

Развитие менеджмента в России. А. А. Богданов и его вклад в развитие теории управления. Вклад советских ученых в развитие идей научной организации труда: О. А. Ерманский (концепция «физиологического оптимума»), П. М. Керженцев, Е. Ф. Розмирович, А. Ф. Журавский. А. К. Гастев и его вклад в развитие идей научного менеджмента. Н. А. Витке как представитель административной школы менеджмента. Особенности развития управленческой науки в советский период. Современные проблемы менеджмента в России и за рубежом.

Тема 1.4. Организация как объект управления

Сущность понятия «организация». Организационно-правовые формы организаций. Классификация организаций по различным признакам.

Этапы жизненного пути организации по Л. Грейнеру. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу. Подсистемы организации по Дж. Клоусону. Модель шести систем по С. Адамс и Б. Адамс. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филипс).

Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, п-литические и социокультурные факторы.

Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.

Тема 1.5. Качества менеджера и его роль в организации

Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру организации. Представления о роли (ролях) менеджера в организации и основанных на этих ролях типах поведения (Г. Минцберг). Уровни менеджмента в организации: высший, средний, низший.

Тема 1.6. Методологические основы менеджмента

Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад деятелей науки в формирование принципов менеджмента. Сущность и классификация методов менеджмента. Взаимодействие содержания, направленности и организационной формы методов менеджмента.

Классификация и конкретные инструменты административных методов в менеджменте. Сущность экономических методов менеджмента: средства, инструменты и формы их проявления в деятельности организации. Сущность, инструменты и формы проявления социально-психологических методов управления. Задачи, решаемые организацией при использовании социально-психологических методов.

Общее понятие об эффективности менеджмента. Методы и показатели экономической и социальной эффективности в менеджменте.

Раздел 2. Функции менеджмента

Тема 2.1. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента

Сущность и виды прогнозирования. Основные методы прогнозирования.

Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей. Формирование и ранжирование целей. Принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей.

Сущность, особенности и типы внутрифирменного планирования. Задачи и принципы планирования в организации. Необходимость планирования в социально-экономической организации. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования. Объекты планирования. Процесс планирования в организации. Система планов в организации. Понятие и процесс стратегического планирования. Инструменты стратегического планирования. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды оперативного планирования. Методы оперативного планирования.

Тема 2.2. Организация как функция менеджмента

Понятие и особенности организации как функции менеджмента. Структура управления организацией и ее элементы. Сущность построения организационной структуры.

Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий: преимущества и недостатки. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки. Проблемы делегирования полномочий.

Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия организации. Распределение прав и ответственности. Дифференциация и интеграция.

Традиционные (механистические или бюрократические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Современные (адаптивные или органические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком.

Тема 2.3. Мотивация деятельности в менеджменте

Сущность и принципы функции мотивации. Виды и методы мотивации. Взгляды на роль человека в деятельности организации (теории Д. МакГрегора, традиционный подход, подход с позиций человеческих отношений, человеческих ресурсов). Процесс мотивации.

Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера. Достоинства и недостатки содержательных теорий, их применимость в практике менеджмента.

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, расширенная модель ожидания Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки процессуальных теорий, их применимость в практике менеджмента.

Тема 2.4. Координация и контроль в системе менеджмента

Цель и формы координации как функции менеджмента.

Понятие контроля и причины, обуславливающие его необходимость. Виды управленческого контроля. Факторы, определяющие выбор в организации видов контроля, их объемов и сочетаний. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля. Рекомендации по организации эффективного контроля.

Сущность, задачи и функции контроллинга. Виды контроллинга.

Тема 2.5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Сущность информационного обеспечения, его роль в управлении. Основные функции внутрифирменной системы информации и основные требования к ней. Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте. Система коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы, их емкость. Базовые элементы и основные этапы процесса коммуникаций. Построение и виды коммуникационной сети. Параметры изменения межличностной коммуникации. Типы коммуникационных стилей. Организационные коммуникации.

Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления (Р. Дафт).

Тема 2.6. Принятие управленческих решений

Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Виды управленческих решений. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго). Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа). Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений (количественные, качественные методы). Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.

Раздел 3. Социально-психологические основы менеджмента

Тема 3.1 Личность и группа как объект управления

Сущность и понятие группы. Причины объединения людей в группы. Типы групп. Характеристика групп и их эффективность. Стадии развития группы. Преимущества и недостатки работы в командах.

Тема 3.2. Руководство, власть и лидерство в организации

Руководитель и его функции. Типы руководителей: ориентированные на себя и на организацию. Понятия «власть» и «влияние». Источники власти в организации. Баланс власти руководителя и подчиненного. Формы власти и влияния, их достоинства и недостатки (Р. Френчи и Б. Рейвин). Сущность понятия «лидерство». Теории личностных качеств лидера (Д. Хант и Р. Осборн, Р. Стогдилл, У. Беннис и др.). Поведенческий подход к лидерству (К. Левин, исследования университета штата Огайо, «решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Мо-утон, системы лидерства по Р. Лайкерту). Концепции ситуационного лидерства (континуум лидерского поведения Р. Танненбаума – У. Шмидта, модель эффективного лидерства Ф. Фидлера, теория «путь-цель» Р. Хауса и Т. Митчелла, модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшарда и др.). Современные теории лидерства (субституты и нейтрализаторы лидерства С. Керра и Дж. Джермиера, «двигатели» лидерства Н. Тичи).

Тема 3.3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.

Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента. Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя. Функции имиджа (ценностные и технологические). Принципы организации рабочего места и времени руководителя. Тайм-менеджмент.

Тема 3.4. Управление конфликтами в менеджменте

Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты. Уровни конфликта в организации. Модель процесса конфликта. Процесс управления конфликтом. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Типичные ошибки при разрешении конфликтов.

Тема 3.5. Организационная культура

Понятие и структура организационной культуры. Функции и виды организационных культур. Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению. Соответствие культуры принятой стратегии. Управление организационной культурой. Формирование имиджа организации.

Тема 3.6. Социальное партнерство.

Социальное партнерство: сущность, объект, субъекты. Формы социального партнерства. Принципы и органы социального партнерства. Особенности системы социального партнерства в Российской Федерации.

4.2. Содержание занятий семинарского типа

№	Содержание семинаров	Виды семинаров	Текущий контроль
Раздел 1. Общая характеристика менеджмента			
1.	<p>Тема 1.1. Введение в менеджмент Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент». Подходы к определению сущности менеджмента. Необходимость и значение менеджмента в организации. Цели и задачи менеджмента. Субъект и объект менеджмента.</p>	- беседа - диспут - выполнение практической работы	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе
2.	<p>Тема 1.2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента Проблема периодизации истории менеджмента (Р. Фалмер). «Управленческие революции» по Р. Ходжеттсу. Исторические предпосылки зарождения менеджмента как науки. Управленческая мысль в эпоху становления промышленного капитализма: этап раннего менеджмента. Предшественники научного менеджмента (Р. Аркрайт, Ш. Дюпен, Р. Оуэн и др.). Становление и развитие школы научного менеджмента (Ф. У. Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Гант, Г. Форд и др.). Основные положения административной школы менеджмента (А. Файоль, Г. Эмерсон, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик, Л. Урвик). Рациональная бюрократия М. Вебера. Роль школы человеческих отношений в развитии теории менеджмента. Вклад представителей школы в теорию и практику менеджмента (Э. Мэйо, М. П. Фоллет, Г. Мюнстенберг, Ф. Ротлисбергер). Хоторнские эксперименты Э. Мэйо. Предпосылки возникновения и основные идеи школы поведенческих наук (Д. МакГрегор, К. Арджирис, Р. Лайкерт). Основные положения школы количественных методов (Д. Марч, Г. Акофф, Д. Вудворд). Процессный подход: менеджмент как непрерывный процесс взаи-мосвязанных функций. Системный подход к менеджменту (Ч. Барнард, Дж.</p>	- беседа - диспут - выполнение практической работы	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе

	<p>П. Гетти, П. Друкер, Т. Парсонс, Н. Винер, У. Эшби). Сущность понятия «система», основные виды и свойства систем. Суть представления об организации как об открытой системе.</p> <p>Сущность и основные положения ситуационного подхода (Г. Кунц, Дж. Томпсон, Г. Шерман, П. Лоуренс, Дж. Лорш). Идеи уникальности и универсальности. Четырехшаговый процесс. Внутренние и внешние ситуационные переменные.</p>		
3.	<p>Тема 1.3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом</p> <p>Основные культурные и институциональные различия моделей менеджмента Японии, США и Западной Европы.</p> <p>Развитие менеджмента в России. Вклад советских ученых в развитие идей научной организации труда: О. А. Ерманский (концепция «физиологического оптимума»), П. М. Керженцев, Е. Ф. Розмирович, А. Ф. Журавский. А. К. Гастев и его вклад в развитие идей научного менеджмента. Н. А. Витке как представитель административной школы менеджмента. Особенности развития управленческой науки в советский период. Современные проблемы менеджмента в России и за рубежом.</p>	<p>- беседа</p> <p>- диспут</p> <p>- выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
4.	<p>Тема 1.4. Организация как объект управления</p> <p>Сущность понятия «организация». Организационно-правовые формы организаций. Классификация организаций по различным признакам.</p> <p>Этапы жизненного пути организации по Л. Грейнеру. Теория жизненного цикла организации по И. Адизесу. Подсистемы организации по Дж. Клоусону. Модель шести систем по С. Адамс и Б. Адамс. Модель 7-S (Т. Питерс, Р. Уотерман, Дж. Филипс).</p> <p>Общая характеристика внешней среды организации: взаимосвязанность факторов, сложность, подвижность, неопределенность. Факторы внешней среды прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы. Факторы внешней среды косвенного воздействия: технологии, экономика, п-литические и социокультурные факторы.</p> <p>Внутренняя среда организации и ее основные элементы: миссия и цели, структура, задачи, технологии, персонал, организационная культура.</p>	<p>- беседа</p> <p>- диспут</p> <p>- выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
5.	<p>Тема 1.5. Качества менеджера и его роль в организации</p> <p>Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру организации. Представления о роли (ролях) менеджера в организации и основанных на этих ролях типах поведения (Г. Минцберг). Уровни менеджмента в организации: высший, средний,</p>	<p>- беседа</p> <p>- диспут</p> <p>- выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения</p>

	низший.		контрольной работы. Оценка реферата, эссе
6.	<p>Тема 1.6. Методологические основы менеджмента Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад деятелей науки в формирование принципов менеджмента. Сущность и классификация методов менеджмента. Классификация и конкретные инструменты административных методов в менеджменте. Сущность экономических методов менеджмента: средства, инструменты и формы их проявления в деятельности организации. Общее понятие об эффективности менеджмента. Методы и показатели экономической и социальной эффективности в менеджменте.</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
Раздел 2. Функции менеджмента			
7.	<p>Тема 2.1. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента Сущность и виды прогнозирования. Основные методы прогнозирования. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Методы постановки целей. Сущность, особенности и типы внутрифирменного планирования. Задачи и принципы планирования в организации. Необходимость планирования в социально-экономической организации. Пределы и горизонт планирования. Инструменты стратегического планирования. Виды оперативного планирования. Методы оперативного планирования.</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
8.	<p>Тема 2.2. Организация как функция менеджмента Понятие и особенности организации как функции менеджмента. Структура управления организацией и ее элементы. Сущность построения организационной структуры. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий: преимущества и недостатки. Делегирование полномочий: преимущества и недостатки. Проблемы делегирования полномочий. Разделение труда и специализация. Департаментализация и кооперация. Масштаб управляемости и контроля. Иерархия организации. Распределение прав и ответственности. Дифференциация и интеграция. Традиционные (механистические или бюрократические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Современные (адаптивные или органические) типы организационных структур: сущность, особенности и области применения. Типология организационных</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>

	структур по взаимодействию с человеком.		
9.	<p>Тема 2.3. Мотивация деятельности в менеджменте Сущность и принципы функции мотивации. Виды и методы мотивации. Теории Д. МакГрегора, традиционный подход, подход с позиций человеческих отношений, человеческих ресурсов). Процесс мотивации. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. МакКлелланда, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Альдерфера. Достоинства и недостатки содержательных теорий, их применимость в практике менеджмента. Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, расширенная модель ожидания Л. Портера и Э. Лоулера. Достоинства и недостатки процессуальных теорий, их применимость в практике менеджмента.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - беседа - диспут - выполнение практической работы 	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе
10.	<p>Тема 2.4. Координация и контроль в системе менеджмента Цель и формы координации как функции менеджмента. Понятие контроля и причины, обуславливающие его необходимость. Виды управленческого контроля. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля. Рекомендации по организации эффективного контроля. Сущность, задачи и функции контроллинга. Виды контроллинга.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - беседа - диспут - выполнение практической работы 	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе
11.	<p>Тема 2.5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента Сущность информационного обеспечения, его роль в управлении. Основные функции внутрифирменной системы информации и основные требования к ней. Понятие и сущность коммуникаций в менеджменте. Система коммуникаций в организации. Коммуникационные каналы, их емкость. Базовые элементы и основные этапы процесса коммуникаций. Построение и виды коммуникационной сети. Параметры изменения межличностной коммуникации. Типы коммуникационных стилей. Организационные коммуникации. Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления (Р. Дафт).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - беседа - диспут - выполнение практической работы 	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе
12.	<p>Тема 2.6. Принятие управленческих решений Сущность понятия «управленческое решение». Виды управленческих решений. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений. Уровни участия подчиненных в</p>	<ul style="list-style-type: none"> - беседа - диспут - выполнение практической работы 	Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий.

	<p>принятии решений. Психологические ловушки, связанные с принятием решений (Дж. Хэммонд, Р. Кини, Г. Райффа). Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений (количественные, качественные методы). Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Основные принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.</p>		<p>Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
Раздел 3. Социально-психологические основы менеджмента			
13.	<p>Тема 3.1 Личность и группа как объект управления Сущность и понятие группы. Причины объединения людей в группы. Типы групп. Характеристика групп и их эффективность. Стадии развития группы. Преимущества и недостатки работы в командах.</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
14.	<p>Тема 3.2. Руководство, власть и лидерство в организации Руководитель и его функции. Типы руководителей: ориентированные на себя и на организацию. Понятия «власть» и «влияние». Источники власти в организации. Теории личностных качеств лидера (Д. Хант и Р. Осборн, Р. Стогдилл, У. Беннис и др.). Поведенческий подход к лидерству (К. Левин, исследования университета штата Огайо, «решетка менеджмента» Р. Блейка и Дж. Моутон, системы лидерства по Р. Лайкерту). Концепции ситуационного лидерства (континуум лидерского поведения Р. Танненбаума – У. Шмидта, модель эффективного лидерства Ф. Фидлера, теория «путь-цель» Р. Хауса и Т. Митчелла, модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшарда и др.). Современные теории лидерства (субституты и нейтрализаторы лидерства С. Керра и Дж. Джермиера, «двигатели» лидерства Н. Тичи).</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
15.	<p>Тема 3.3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя. Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента. Содержание понятия «имидж руководителя». Тайм-менеджмент.</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>

16.	<p>Тема 3.4. Управление конфликтами в менеджменте Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты. Уровни конфликта в организации. Модель процесса конфликта. Процесс управления конфликтом. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов. Действия руководителя при разрешении конфликтов. Типичные ошибки при разрешении конфликтов.</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
17.	<p>Тема 3.5. Организационная культура Понятие и структура организационной культуры. Функции и виды организационных культур. Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению. Соответствие культуры принятой стратегии. Управление организационной культурой. Формирование имиджа организации.</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>
18.	<p>Тема 3.6. Социальное партнерство. Социальное партнерство: сущность, объект, субъекты. Формы социального партнерства. Принципы и органы социального партнерства. Особенности системы социального партнерства в Российской Федерации.</p>	<p>- беседа - диспут - выполнение практической работы</p>	<p>Индивидуальное и групповое собеседование. Мониторинг семинарских заданий. Проверка выполнения контрольной работы. Оценка реферата, эссе</p>

4.3. Самостоятельная работа студента

№	Наименование темы дисциплины	Формы подготовки
1.	<p>Тема 1.1. Введение в менеджмент</p>	<p>- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.</p>
2.	<p>Тема 1.2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента</p>	<p>- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов.</p>

		- Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
3.	Тема 1.3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
4.	Тема 1.4. Организация как объект управления	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
5.	Тема 1.5. Качества менеджера и его роль в организации	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
6.	Тема 1.6. Методологические основы менеджмента	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
7.	Тема 2.1. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
8.	Тема 2.2. Организация как функция менеджмента	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
9.	Тема 2.3. Мотивация деятельности в менеджменте	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
10.	Тема 2.4. Координация и контроль в системе менеджмента	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
11.	Тема 2.5. Информационно-коммуникационное обеспечение	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты

	менеджмента	ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
12.	Тема 2.6. Принятие управленческих решений	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
13.	Тема 3.1 Личность и группа как объект управления	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
14.	Тема 3.2. Руководство, власть и лидерство в организации	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
15.	Тема 3.3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя.	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
16.	Тема 3.4. Управление конфликтами в менеджменте	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
17.	Тема 3.5. Организационная культура	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.
18.	Тема 3.6. Социальное партнерство.	- Самостоятельная контрольная работа в форме выполнения мини-тестов, не содержащих варианты ответов. - Подготовка информационных проектов. - Подготовка докладов и эссе к выступлению на семинаре.

А) Собеседование - средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний студента по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Перечень вопросов для собеседования

Тема 1.1. Введение в менеджмент

Контрольные вопросы по теме:

1. Какую роль играет управление в деятельности человека и организации?
2. На каком этапе развития рыночной экономики возник менеджмент как наука?
3. В чем заключаются экономические основы менеджмента?

Задания для самостоятельного выполнения:

1. Раскройте общие и различные стороны управления организациями с разными формами собственности.
2. Сопоставьте труд управленца и рабочего, покажите общие моменты и различия.

Тема 1.2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента

Контрольные вопросы по теме:

1. Когда и в результате чего менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
2. Каковы основные подходы и школы в развитии менеджмента как науки?
3. Каковы тенденции развития менеджмента на современном этапе?

Задание для самостоятельного выполнения:

1. Приведите примеры, свидетельствующие о существовании практического менеджмента в древние времена.

Тема 1.3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом

Контрольные вопросы по теме:

1. Каков вклад отечественных ученых в развитие менеджмента как науки?
2. Что из опыта западного менеджмента можно использовать в современном российском менеджменте?
3. Каковы тенденции развития менеджмента на современном этапе?

Задание для самостоятельного выполнения:

Составьте таблицу, отражающую отличия в менеджменте различных стран по вопросам:

- а) методов и стиля управления;
- б) сосредоточенности менеджеров;
- в) преобладающего типа и стиля управления;
- г) структуры управленческих решений;
- д) типа мотивации;
- е) типа планирования;
- ж) назначения на руководящую должность.

Тема 1.4. Организация как объект управления

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение понятию «организация».
2. В чем заключается различие между формальными и неформальными организациями?
3. Какие основные стадии проходит организация в своем развитии по Л. Грейнеру?
4. Какие элементы включает внешняя среда организации? внутренняя среда организации?

Задания для самостоятельного выполнения:

1. Охарактеризуйте факторы внешней и внутренней среды и определите степень их влияния на знакомую вам организацию.
2. Выделите связующие элементы во внутренней и внешней среде организации.

Тема 1.5. Качества менеджера и его роль в организации

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение понятию «менеджер».
2. Что включает в себя понятие «организаторские способности»?
3. Какие качества определяют профессионализм современного менеджера?

Тема 1.6. Методологические основы менеджмента

Контрольные вопросы по теме:

1. Кто впервые ввел понятие «принципы управления»?
2. В чем отличие основных принципов управления от частных?
3. Раскройте понятие «методы менеджмента».
4. Раскройте содержание и особенности административных методов менеджмента; экономических методов менеджмента; социально-психологических методов менеджмента.
5. Дайте определение понятий «эффект» и «эффективность». В чем заключается их различие?
6. Какие факторы влияют на эффективность управления?

Тема 2.1. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента

Контрольные вопросы по теме:

1. Что понимается под миссией организации? Каковы требования к формулированию миссии?
2. Раскройте содержание понятия «цель». Почему цель является одной из важнейших характеристик в системе управления организацией?
3. Как происходит процесс формирования целей (целеполагание)?
4. Раскройте содержание основных видов планирования.

Задания для самостоятельного выполнения:

1. Сформулируйте миссию и цели функционирования известной вам организации.
2. Постройте дерево целей.
3. Изучите внешние условия выбранной организации: потребности продукта или услуги, потенциальных потребителей, конкурентов, работающих в зоне хозяйствования, их сильные и слабые стороны.

Тема 2.2. Организация как функция менеджмента

Контрольные вопросы по теме:

1. Определите понятие «организационная структура управления».
2. Каковы основные схемы организационных структур управления? В чем их достоинства и недостатки?
3. Дайте характеристику методов проектирования организационных структур управления.
4. Чем вызывается необходимость делегирования в организации?
5. Какие проблемы могут возникать в процессе делегирования полномочий и какими причинами они вызываются?

Задания для самостоятельного выполнения:

1. Постройте схему управления известной вам организации и проведите ее оценку:
 - выделите уровни подчиненности;
 - определите соответствие структуры целям организации.
2. В приведенной ниже таблице отметьте тот тип полномочий, который больше соответствует каждой из указанных задач административного аппарата.

Задача административного аппарата (штаба)	Типы аппаратных полномочий		
	рекомендательные	функциональные	обязательного согласования

Стратегическое планирование			
Маркетинг, исследования рынка			
Бухгалтерский учет			
Аудит			
Правовая защита			
Финансы			
Отношения с персоналом			
Связи с общественностью			
Административно-хозяйственное обслуживание			

Тема 2.3. Мотивация деятельности человека в организации

Контрольные вопросы по теме:

1. Объясните сущность и значение понятия «мотивация» в менеджменте.
2. Дайте краткую характеристику современных теорий мотивации.

Задания для самостоятельного выполнения:

1. Исследуйте факторы мотивации, используемые руководством знакомой вам организации для повышения эффективности работы организации.
2. Дайте характеристику работы руководства организации в направлении удовлетворения ваших потребностей на уровнях регулирования, адаптации и самоорганизации.

Тема 2.4. Координация и контроль в системе менеджмента

Контрольные вопросы по теме:

1. Поясните значение функций контроля и регулирования в менеджменте.
2. Дайте характеристику основных видов контроля.
3. Назовите и охарактеризуйте стадии контроля.

Задания для самостоятельного выполнения:

Составьте полный список решений по контролю и регулированию, исходя из того, что эти функции реализуются системно, т.е. контролю подвергаются ресурсы, процессы и результаты.

Тема 2.5. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Контрольные вопросы по теме:

1. В чем заключается необходимость коммуникаций в организации?
2. Какие элементы необходимы для осуществления коммуникаций?
3. Что такое информационный шум? Каковы его причины?
4. Что в организации понимается под информационным обеспечением?
5. Что собой представляет внутрифирменная система информации?

Задания для самостоятельного выполнения:

1. Проанализируйте коммуникации знакомой вам организации.
2. Дайте характеристику внутрифирменной системы информации в знакомой вам организации.
3. Охарактеризуйте технические средства, на базе которых реализуются информационные технологии управления в известной вам организации.

Тема 2.6. Принятие управленческих решений

Контрольные вопросы по теме:

1. С чем связана необходимость принятия решений?
2. Чем отличается принятие индивидуальных решений от принятия управленческих решений?
3. Дайте характеристику основных видов управленческих решений?
4. Дайте характеристику основных этапов процесса принятия управленческого решения?

Задания для самостоятельного выполнения:

Ниже приведен перечень типичных управленческих решений. Определите к каким видам они относятся.

- а) Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.
- б) Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.
- в) Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
- г) Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
- д) Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
- е) Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

Тема 3.1. Личность и группа как объект управления

Контрольные вопросы по теме:

1. В чем заключается сущность человеческого фактора в менеджменте?
2. Почему люди вступают в неформальные группы?

Задания для самостоятельного выполнения:

Определите роль неформальных групп в организации.

Тема 3.2. Руководство, власть и лидерство в организации

Контрольные вопросы по теме:

1. В чем заключается различие между управлением и руководством?
2. Дайте характеристику основных стилей руководства.
3. Какие факторы влияют на имидж менеджера, руководителя?
4. Дайте краткую характеристику основных теорий лидерства.

Задания для самостоятельного выполнения:

Определите стиль руководства, используемый в знакомой вам организации.

Тема 3.3. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

Контрольные вопросы по теме:

1. Дайте определение понятию «самоменеджмент».
2. Перечислите основные факторы самоменеджмента.
3. Как вы понимаете имидж менеджера?

Тема 3.4. Управление конфликтами в менеджменте

Контрольные вопросы по теме:

1. Каковы значение и роль конфликта в организации?
2. Что понимается под управлением конфликтом?
3. Перечислите виды организационных конфликтов и дайте их краткую характеристику.

Б) Контрольная работа- средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу учебной дисциплины.

Примерные темы контрольных работ:

Контрольная работа 1. Введение в менеджмент

Задание 1. Дайте определение понятий «менеджмент» и «управление». Покажите сходства и различия между этими понятиями.

Задание 2. Дайте краткое определение основных категорий менеджмента: объект менеджмента, субъект менеджмента.

Задание 3. Постройте схему процесса менеджмента, используя следующие элементы:

- ограничения и критерии эффективности;
- цель управления;
- субъект управления;
- объект управления;
- обратная связь;
- управленческое воздействие;
- результат управления.

Задание 4. Составьте тематический кроссворд, состоящий из 10-15 терминов.

Контрольная работа 2. Исторические тенденции развития менеджмента: школы менеджмента

Задание 1. Заполните таблицу, охарактеризовав различные школы и направления менеджмента:

<i>№ п/п</i>	<i>Школа или направление</i>	<i>Период развития</i>	<i>Представители школы или направления</i>	<i>Основные достижения</i>	<i>Основные недостатки</i>

Задание 2. Доклады по теме:

1. Вклад древних ученых в развитие практики управления
2. Современные взгляды на менеджмент
3. Принципы управления Г. Форда
4. Эмерсоновские аспекты теории менеджмента
5. Вклад Г. Гантта в теорию управления
6. Вклад супругов Гилбреттов в развитие менеджмента
7. Вклад М.П. Фоллетт в развитие менеджмента
8. Сущность и основные этапы хоторнских экспериментов Э. Мэйо
9. Практика менеджмента П.Ф. Друкера

Контрольная работа 3. Эволюция теории и практики менеджмента в России и за рубежом

Задание 1. Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента, а какие – американского.

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату.
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.
3. Замешенные оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Наем на работу на короткий срок.
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
9. Индивидуальный характер принятия решений.

10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
11. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.
12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
13. Формальные отношения с подчиненными.
14. Коллективная ответственность, ориентация на группу.
15. Строго формализованная структура управления.
16. Неформальная организация контроля.
17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
18. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
20. Строго формализованная процедура контроля.
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

Задание 2. В хронологической последовательности отразите развитие менеджмента (управления) в России.

<i>№ п/п</i>	<i>Определение периода</i>	<i>Содержание реформы</i>	<i>Представители реформ</i>	<i>Основные достижения</i>	<i>Основные недостатки</i>

Контрольная работа 4. Организация как объект управления

Задание 1. Заполните таблицу, отразив в ней основные этапы развития организации и их отличительные особенности по ряду признаков:

<i>№ п/п</i>	<i>Этап в развитии организации</i>	<i>Основные цели</i>	<i>Основные задачи</i>	<i>Преобладающий стиль руководства</i>	<i>Количественный состав работников</i>	<i>Способы мотивации</i>
1.	<i>Рождение организации</i>					

Задание 2. Используя знания различных признаков, по которым классифицируются организации, укажите различные виды организаций и приведите их примеры.

<i>№ п/п</i>	<i>Признак классификации</i>	<i>Виды организаций</i>	<i>Примеры</i>
1.	<i>По виду собственности</i>	<i>1. Частные</i>	<i>Сеть магазинов «Эльдорадо»</i>
		<i>2. Муниципальные</i>	<i>Муниципальное учреждение «Управление социальной политики и здравоохранения администрации Спокойного»</i>
		<i>3. Государственные</i>	<i>ФГУП ВГТРК</i>

Задание 3. Опишите и проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду конкретной организации. В работе должно быть: описание факторов среды, влияющих на деятельность организации; анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, которые возникают при развитии каждого фактора; возможные управленческие решения по учету этих изменений.

Контрольная работа 5. Качества менеджера и его роль в организации

Задание 1. В приведенном ниже перечне указаны функциональные обязанности и требования к

квалификации:

- а) менеджера высшего звена – генерального директора предприятия;
- б) линейного менеджера среднего звена;
- в) менеджера нижнего звена.

Укажите, какому уровню менеджмента соответствует каждая обязанность (требование):

1. Руководит производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью предприятия, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений в соответствии с действующим законодательством.
2. Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.
3. В зависимости от масштаба деятельности осуществляет управление по одному или нескольким направлениям деятельности предприятия, направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли.
4. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг.
5. Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены.
6. Организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, цехов и производственных единиц, направляет их деятельность на развитие и совершенствование производства с учетом социальных и рыночных приоритетов.
7. Обеспечивает выполнение предприятием всех обязательств перед федеральным, региональным и местным бюджетами, государственными внебюджетными социальными фондами, поставщиками, заказчиками и т.д.
8. Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений, следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании.
9. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда.
10. Поручает ведение отдельных направлений деятельности другим должностным лицам: руководителям производственных единиц и филиалов предприятий, а также функциональных и производственных подразделений.
11. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности.
12. Защищает имущественные интересы предприятия в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления.
13. Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий.
14. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов.
15. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и т.д.).
16. Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации.
17. Требования к квалификации: высшее профессиональное (техническое или экономическое) образование и стаж работы на руководящих должностях в соответствующей профилю предприятия отрасли не менее 5 лет.

18. Требования к квалификации: среднее профессиональное образование без предъявления к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

19. Требования к квалификации: высшее профессиональное образование по специальности менеджмент или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Задание 2. Вспомните роли менеджеров в классификации Г. Минцберга. Запишите роли (по каждой из трех категорий), которые должны играть указанные ниже менеджеры:

1. Генеральный директор инновационной компании, разрабатывающей высокотехнологичное оборудование для космических станций.

2. Директор департамента, отвечающего в вузе за разработку и внедрение в учебный процесс учебников и пособий, систем дистанционного обучения и т.п.

3. Старший продавец-консультант магазина электроники, контролирующей работу шести продавцов-консультантов.

Какие роли, на ваш взгляд, требуют наибольшей подготовки и опыта? Поясните ваше мнение.

Задание 3. Изучите выдержки из объявлений о найме сотрудников, опубликованных в отечественных СМИ.

Объявления о приглашении на работу менеджеров

1. *Управляющий директор*: ...умение общаться с высокой эффективностью... способность максимально использовать ограниченные ресурсы... стратегическое мышление в сочетании с энергичностью и энтузиазмом.

2. *Помощник главного менеджера*: ...способность управлять различными отделами главного офиса. Важнейшие элементы работы – производственные отношения и обмен информацией внутри компании. Также при необходимости умение заменять главного менеджера.

3. *Менеджер по исследованиям и разработкам*: ...требуется взять под руководство успешно действующее отделение по исследованиям и разработкам и укрупнить его до большого отдела из примерно двадцати ученых, выполняющих задачи по осуществлению проектов в мировом масштабе. Должен быть талантливым руководителем с навыками предпринимателя.

4. *Менеджер по планированию производства*: ...требуется составление программ текущего производства и управление ими с помощью компьютеров для контроля и регистрации производственной деятельности. Должен также консультировать директора по производству в отношении средств расширения производственных мощностей в будущем.

5. *Менеджер по маркетингу*: ...Вы будете планировать всю деятельность по маркетингу, осуществлять взаимоотношения с родственными зарубежными компаниями, планировать вывод новой продукции на рынок, собирать информацию по состоянию рынка, управлять всей деятельностью по продвижению товара на рынок, оказывать помощь в разработке планов компании.

6. *Менеджер по маркетингу*:...будет отвечать за все аспекты развития бизнеса от составления планов по маркетингу и рекламе до мотивации и контроля в отношении дистрибьюторов в данной области.

7. *Менеджер по дистрибьюторской деятельности*:...Вы будете отвечать за общий контроль над складированием и дистрибьюторской деятельностью в пределах России, а также руководить использованием ресурсов с целью обеспечить эффективную поставку продукции на склады и к пунктам розничной торговли.

8. *Менеджер по кадрам*: ...будет отвечать за всю кадровую работу с особым упором на производственные отношения. Особое значение имеют навыки ведения переговоров и способность быстро реагировать на изменение обстановки.

9. *Менеджер по контролю над производством*: ...широкая зона ответственности, включающая в себя составление ежемесячных планов производства и согласование регулярных проверок

объема запасов, а также поддержание первоклассного взаимодействия между производственным сектором и сектором сбыта.

Ответьте на вопросы.

1. Всех ли приглашаемых на работу сотрудников с полным правом можно назвать «менеджерами»?
2. Определите иерархическое положение каждого из сотрудников.
3. Проанализируйте изменение соотношения общих функций управления и зависимости от занимаемой должности.
4. Нисколько корректно составлен текст объявлений? Предложите свою редакцию.

Контрольная работа 6. Методологические основы менеджмента

Задание 1. Распределите нижеперечисленные факторы на две группы: первая группа – факторы, определяющие тенденцию к централизации управления; вторая группа – факторы, определяющие тенденцию к децентрализации управления.

Перечень факторов:

1. Внешняя ситуация стабильна.
2. Для корпоративной культуры характерна открытость, что позволяет менеджерам смело высказывать свое мнение по поводу происходящего.
3. Менеджеры низшего звена не способны принимать решения или не имеют подобного опыта по сравнению с менеджерами высшего уровня.
4. Менеджеры низшего звена не хотят высказывать свое мнение при принятии решений.
5. Компания географически рассредоточена.
6. Эффективность реализации стратегий компании зависит от степени участия менеджеров и их гибкости при принятии решений.
7. Организации грозит кризис или существует риск банкротства.
8. Менеджеры низшего звена стремятся высказывать свое мнение при принятии решений.
9. Внешняя ситуация сложная и нестабильная.
10. Менеджеры низшего звена способны принимать решения и имеют соответствующий опыт.

Задание 2. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой группой; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой.

Задание 3. На примере российской или зарубежной фирмы проиллюстрируйте эффективность управления этой организацией. Какие показатели эффективности были использованы для оценки деятельности организации?

Задание 4. Проанализируйте публикации в специализированных журналах («Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Управление персоналом», «Человек и труд», «Кадры» и др.): подберите материал, рассказывающий о проведении изменений в системе или технологии управления персоналом организации. Какие формы эффекта и эффективности при этом были отмечены? Сделайте рекомендации по дальнейшему совершенствованию работы с персоналом. Определите состав показателей эффекта и эффективности, оценивающих ваши рекомендации.

Контрольная работа 7. Прогнозирование и планирование в системе менеджмента

Задание 1. Составьте глоссарий по теме (подберите и систематизируйте термины и словосочетания, встречающиеся при изучении темы).

Задание 2. Постройте дерево целей, стоящих перед знакомой вам организацией. Проанализируйте эти цели и укажите, какие пути будут наиболее правильными и экономичными для их достижения.

Задание 3. В конце 1970-х годов корпорация «Сириус» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была высокой. Покупатели тратили меньшую часть своего дохода на товары длительного пользования, такие, как бытовые приборы и мебель, где «Сириус» занимала традиционно сильные позиции. «Сириус» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки повысить продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Как говорил президент фирмы «Сириус» Джерому Росоу: «Если «Сириус» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сириус» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами». Наряду с некоторыми изменениями, руководство «Сириус» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании.

В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, – другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для разработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение целых отраслей для выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сириус» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы: репутацию, маркетинг или финансовые возможности.

Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сириус» стали бы конкурентным преимуществом. Этот бизнес должен осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сириус» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется Финансовая сеть «Сириус». «Сириус» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «ОллстейтИншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд КолдуэллБэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы для анализа:

1. Опишите изменения во внешней среде фирмы.
2. Почему руководители фирмы выбрали для развития стратегию диверсификации?
3. Какие разногласия возникли на фирме относительно будущего развития компании?
4. Оцените работу комитета по стратегическому планированию.
5. Какие методы стратегического планирования использовались и могли использоваться работниками комитета для определения направлений работы фирмы?
6. Какие факторы предопределили успех фирмы «Сириус» на рынке?

Контрольная работа 8. Организация как функция менеджмента

Задание 1. Определите виды структур управления, представленных ниже:



Рис. 1

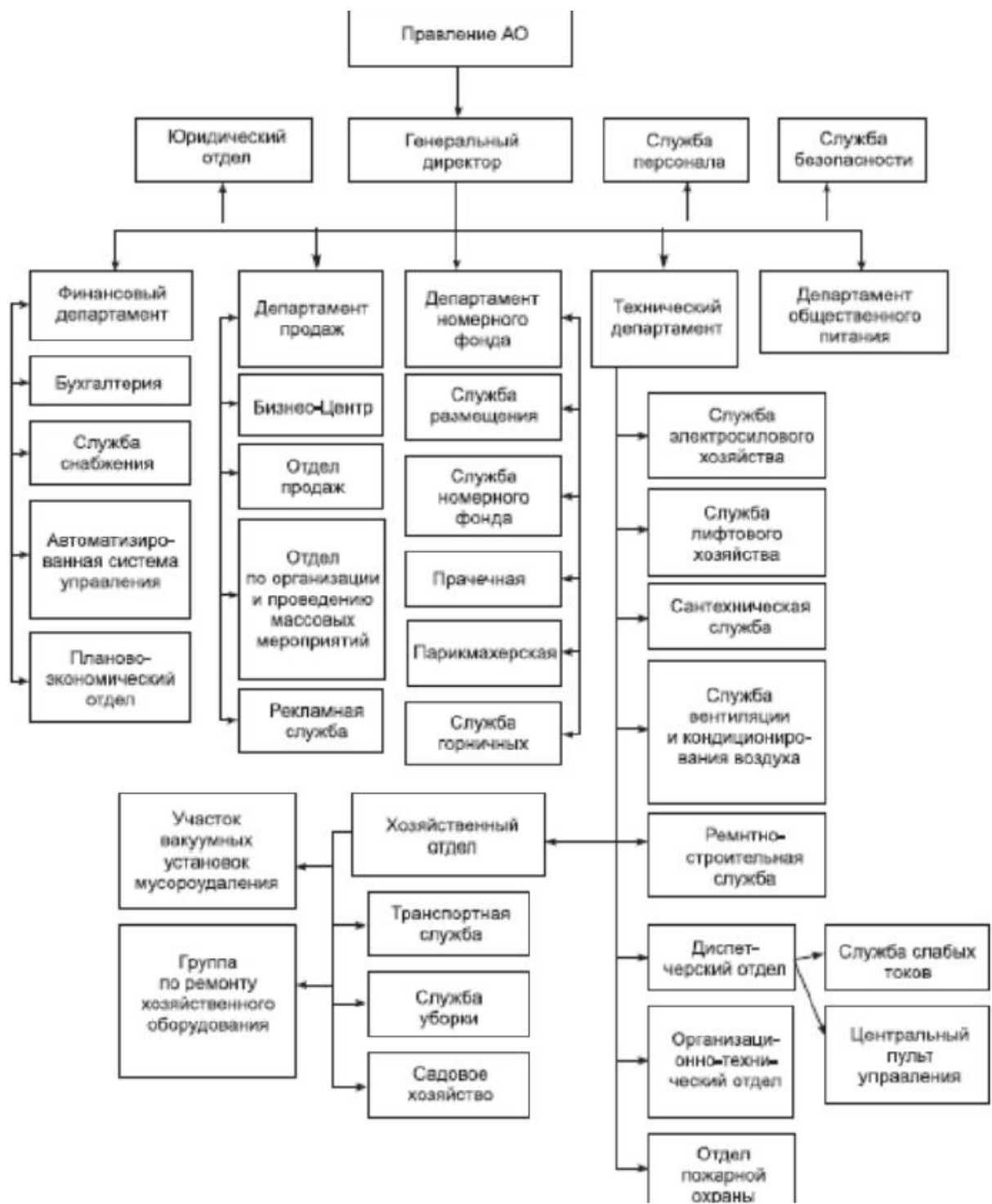


Рис.2



Рис.3

Задание 2. Спроектируйте организационную структуру управления конкретной организации. Для этого:

- определите общее направление деятельности, миссию, цель и задачи выбранной организации;
- охарактеризуйте направления работы структурных подразделений;
- постройте схему организационной структуры исследуемой организации и определите ее тип;
- постройте дерево целей организации;
- разработайте должностные инструкции руководителя организации и руководителей подразделений.

Контрольная работа 9. Мотивация деятельности в менеджменте

Задание. В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников. Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в таблице:

№ п/п	ФИО, должность	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы, лет	Степень проявления признаков, определяющих результаты труда		
		признаки								признаки		
		1	2	3	4	5	6			1	2	3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Начальник отдела, Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист, Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист, Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-й категории, Сушков Л.В.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-й категории, Зимина З.К.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории, Сидоров А.М.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории, Сахарова А.М.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист 2-й категории, Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	среднее специальное	2	1,0	0,75	1,0

Необходимо:

- 1) Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
- 2) Рассчитать оценку сложности квалификации работников.
- 3) Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
- 4) Рассчитать оценку результатов труда.
- 5) Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга.
- 6) По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
 - премированию лучших сотрудников;
 - изменению уровня должностных окладов;
 - должностному продвижению работников;
 - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
 - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

Контрольная работа 10. Координация и контроль в системе менеджмента

Задание 1. Составить должностные инструкции работников предприятия быстрого питания «Русское бистро». Предприятие на 40 посадочных мест работает по индустриальной технологии, т.е. комплексного снабжения замороженными полуфабрикатами пирогов. Предприятие работает ежедневно с 10.00 до 19.00, кроме воскресенья. Оно расположено на 1-м этаже учебного центра в САО г. Москвы. Общая численность работников — 4 чел., в том числе управляющий, повар, кассир и уборщица. Перечень всех операций, выполняемых работниками предприятия.

1. Руководство производственно-хозяйственной деятельностью.
2. Включение/выключение оборудования на кухне (печи, расстоечные шкафы и т.д.).
3. Составление и подача заявок на полуфабрикаты и инвентарь, организация их получения, контроль их получения, контроль их качества, ассортимента и сроков изготовления.
4. Включение/выключение оборудования на раздаче (мармиты, кофеварки, аппараты для разлива напитков и т.д.).
5. Получение продукции и инвентаря на кухню (замороженных полуфабрикатов, масла, яиц и т.д.).

6. Получение продукции и инвентаря на раздачу (напитки, сахар, разовая посуда и приборы, салфетки и т.д.).
7. Получение моющих средств и инвентаря.
8. Заправка кассового аппарата контрольной и чековой лентами.
9. Осуществление влажной уборки торгового зала и производственных помещений.
10. Установка картриджей, заправка аппарата для горячих напитков и супов кипяченой водой.
11. Укладка чистых пакетов в емкости для сбора отходов.
12. Организация планирования, учета, составление и представление отчетности о результатах хозяйственной деятельности.
13. Установка кег и подключение их к баллону с углекислотой и охладителю (аппараты для разлива пива и кваса).
14. Проведение внешнего осмотра, маркировки и органолептической оценки качества полуфабрикатов при их получении на кухне.
15. Запись показаний счетчиков в кассовой книге.
16. Протирание электрополотенец, зеркал, умывальников и т.д.
17. Смазывание маслом противней, укладывание на них полуфабрикатов.
18. Обеспечение функционирования системы оплаты труда, материального и морального стимулирования работников.
19. Заполнение и корректировка информационного светового табло-меню в соответствии с прейскурантом.
20. Уборка столов в торговом зале, сбрасывание в бак для отходов остатков пищи и разовой посуды.
21. Организация контроля за качеством продукции и уровнем обслуживания, соблюдением правил торговли и ценообразования, трудовой дисциплиной, техники безопасности, пожарной безопасности и соблюдением санитарных правил.
22. Установка противней с полуфабрикатами на стеллаж для размораживания.
23. Прием заказов у барной стойки, дача пояснений по ассортименту и ценам.
24. Мойка подносов, их просушивание и возврат на барную стойку.
25. Изучение спроса, предложений и замечаний посетителей.
26. Обслуживание посетителей за барной стойкой. (Громко повторяет заказ, кладет на поднос подставочную салфетку и скомплектованный заказ, пробивает чек, принимает деньги, кладет чек на поднос, выдает сдачу посетителю, благодарит за покупку и желает приятного аппетита.)
27. Протирание столов в торговом зале влажной салфеткой.
28. Снятие продукции X- и Z- отчетов на кассе.
29. Установка противней с полуфабрикатами в расстоечный шкаф.
30. Организация обучения и повышения квалификации персонала.
31. Вынимает противни с полуфабрикатами из расстоечного шкафа и устанавливает на рабочий стол.
32. Открывает/закрывает предприятие, осматривает помещение, проводит инструктаж, выдает полуфабрикаты, напитки, инвентарь и т.д.
33. При заполнении бака для отходов выносит его в мусорный контейнер.
34. Несет материальную ответственность за имущество и финансовые средства предприятия.
35. Подготавливает меланж для смазки полуфабрикатов.
36. По окончании работы сдает денежную выручку вместе с кассовым отчетом.
37. Равномерно смазывает меланжем поверхность полуфабрикатов и устанавливает противни в печи.
38. По окончании работы производит влажную уборку полов, окон, мебели, зеркал и т.д.
39. Выпекает пироги в печи.
40. По окончании работы выносит пакеты с отходами, моет и дезинфицирует баки.
41. Проводит бракераж готовой продукции.
42. Вынимает противни с готовыми пирогами, ставит их на рабочий стол, перекладывает пироги щипцами на чистый поднос и относит их на мармит барной стойки.

43. Протирает барную стойку чистой влажной салфеткой.
44. Отвечает за правильную эксплуатацию торгово-технологического оборудования, при необходимости вызывает сервисную службу.
45. Информировывает посетителей об основах технологии производства и качестве продукции.
46. По окончании работы сдает оставшуюся продукцию на склад, отключает и моет оборудование на кухне, а также производственный инвентарь.
47. Инкассирует денежные средства предприятия в центральный офис.
48. По окончании рабочего дня сдает нереализованную продукцию на склад, отключает оборудование на раздаче, проводит его санитарную обработку, моет барную стойку.
49. Принимает денежные средства и материальные ценности от работников предприятия, обеспечивает их сохранность.
50. Подводит итоги работы каждого работника предприятия, ведет табель.
51. Обеспечивает сохранность продуктов и инвентаря на складе, следит за поддержанием температурного режима хранения продукции в холодильном оборудовании.
52. Организует приемку товаров из транспортных средств поставщиков на склад предприятия, проверяет их соответствие заявкам, а также качество и сроки годности.
53. Несет материальную ответственность за имущество предприятия.

Задание 2. Проанализируйте предложенные ниже методики, варианты оценки результатов труда сотрудников и выберите, какие из них в большей степени соответствуют для представленных в ниже следующей таблице ситуаций.

Методы оценки результатов труда сотрудников со стороны руководства:

1. *Эффект ореола.* Проверяющий дает благоприятную оценку общих результатов выполнения рабочих заданий только потому, что сотрудник отлично справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.
2. *Эффект камертона.* Противоположен эффекту ореола, поскольку проверяющий негативно оценивает выполнение заданий, в сущности, потому, что сотрудник не справился с определенным, наиболее важным для руководителя аспектом работы.
3. *Центральная тенденция.* Проверяющий намеренно не использует высшие и низшие отметки, так как считает, что все аспекты рабочих заданий выполнены сотрудниками на удовлетворительном уровне.
4. *Эффект новизны.* Оценивая выполнение работы, например, за год, проверяющий руководствуется результатами, полученными в течение последнего квартала.
5. *Влияние срока службы.* Проверяющий полагает, что опытный, прекрасно зарекомендовавший себя сотрудник адаптируется к любым новым аспектам заданий, поэтому не акцентирует внимание на полученных результатах.
6. *Общая оценка.* Чтобы избежать конфликтов с подчиненными, проверяющий не склонен обсуждать недостатки сотрудников.
7. *Жесткая оценка.* Ожидания проверяющего относительно выполнения работы всеми подчиненными завышены, а значит, рассчитывать на положительные оценки не приходится.
8. *Конкурентная оценка.* Проверяющий связывает оценку подчиненного с оценкой руководством собственных результатов, поэтому сотрудник не может рассчитывать на «обгон» начальника.

№ n/n	Описание ситуации	Метод оценки
1	В турфирме сложилась достаточно напряженная ситуация, которую характеризует высокий уровень конфликтов	Общая оценка
2	Большинство сотрудников отдела внутреннего туризма показало хорошие результаты деятельности, достигнув удовлетворительных значений запланированных показателей	
3	Старшая горничная всегда предъявляет к подчиненным завышенные требования, в результате чего редко бывают положительные оценки результатов их труда	
4	Менеджер по направлению «Италия» обеспечил увеличение продаж по данному направлению, являющемуся одним из самых важных для турфирмы	
5	Руководитель отдела образовательного туризма, получивший от директора турфирмы не слишком высокую оценку своих результатов, связывает с ней результаты работы своих подчиненных	
6	Шеф-повар в гостинице с ее основания (10 лет) и прекрасно адаптируется к новым аспектам заданий	

Задание 3. Проанализируйте текст и ответьте на вопросы.

1. Каким образом можно было бы не допустить появления таких нарушений в стандартах обслуживания, как это представлено в тексте?

2. Какие меры следует принять для того, чтобы подобные ситуации не повторялись в дальнейшем?

«Кэртис О'Киф вошел в шумный, огромный вестибюль отеля «Сент-Грегори». Осмотревшись вокруг, он своим опытным профессиональным глазом сразу подметил кое-какие детали. Вроде бы пустяки, а весьма показательны: в кресле валяется газета, которую никто и не думает убирать; в урне с песком возле лифта полно окурков; у посыльного на форме оторвана пуговица; в люстре под потолком перегорели две лампочки. У входа в отель с авеню Сент-Чарльз швейцар в форме болтает с продавцом газет, а вокруг бурлит поток гостей и прохожих. Рядом с О'Кифом сидит пожилой помощник управляющего, всецело погруженный в свои мысли, и даже не смотрит вокруг.

Случись нечто подобное в одном из отелей О'Кифа – при всем невероятии подобной нерадивости, – там немедленно были бы приняты меры, вплоть до увольнения. «Но ведь «Сент-Грегори» не мой отель, – напомнил себе Кэртис О'Киф. – Пока не мой».

Контрольная работа 11. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента

Задание 1. Ознакомившись с основными видами информации, заполните таблицу.

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика	Практический пример
Характер информации	Непрерывная		
	Дискретная		
Тип передаваемой информации	Документальная		
	Не документальная		
...		

Задание 2. В таблице представлена часть схемы информационного обмена между структурными подразделениями предприятия, организационная структура управления которым представлена на рисунке.

№ n/n	Отправитель	Сообщение	Канал	Получатель
1		Отчет об отгрузке продукции за неделю		
2		План производства продукции за неделю		
3		Запрос на поставку материалов и комплектующих на неделю		
4		Финансовый отчет о деятельности компании		
5		Описание технологии производства новой продукции		
6		Отчет об эффективности выпуска продукции		



Необходимо заполнить пустые графы. При этом необходимо учитывать, что в каждой графе может быть более одного варианта.

Задание 3. Для иллюстрации каких типов преград на пути межличностных коммуникаций могут быть приведены следующие примеры? Запишите свои ответы в таблицу, поставив «+» в ячейках, где данный пример иллюстрирует данный тип преград.

Наименование типов барьеров на пути межличностных коммуникаций	Пример 1	Пример 2	Пример 3	Пример 4	Пример 5
Преграды, обусловленные восприятием					
Семантические барьеры					
Невербальные преграды					
Плохая обратная связь					
Неумение слушать					

Пример 1. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом:

«Чем могу быть вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы – нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу

поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»»

Пример 2. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он завысил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел.

Пример 3. К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами.

Пример 4. Начальник отдела маркетинга (Виктор) дал своему подчиненному (Николаю) задание проанализировать рынок выпускаемого компанией товара. Этот анализ нужен был Виктору для включения в общий маркетинговый план компании. Виктор был уверен, что задание простое и понятное и поэтому не стал интересоваться, каким именно образом Николай собирается выполнить данное исследование. Через месяц Виктор получил отчет с анализом рынка и с удивлением обнаружил, что ключевые показатели, нужные ему для составления общего маркетингового плана, в исследовании рынка отсутствуют. Вместо них его подчиненный рассмотрел другие показатели, и поэтому связать между собой два раздела отчета оказалось затруднительным.

Пример 5. Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», – поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем –это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете – как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее.

Контрольная работа 12. Принятие управленческих решений

Задание 1. Из 18 этапов, представленных ниже составьте алгоритм принятия управленческого решения:

1. Формулирование проблемы
2. Реализация решения исполнителями
3. Определение разрешимости проблемы
4. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
5. Формирование целей принимаемого решения
6. Ранжирование решений
7. Реализация решения исполнителями
8. Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ
9. Оценка новизны проблемы

10. Выбор наилучшего варианта решения
11. Установление приемлемых вариантов решения
12. Оценка каждого варианта решения
13. Организация подготовки решения
14. Контроль за исполнением
15. Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов
16. Установление взаимосвязи с другими проблемами
17. Подтверждение существования проблемы
18. Определение причин возникновения проблемы

Задание 2. Для финансирования проекта бизнесмену нужно занять сроком на один год 15000 ф. ст. Банк может одолжить ему эти деньги под 15% годовых или вложить в дело со 100%-ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Из прошлого опыта банкиру известно, что 4% таких клиентов ссуду не возвращают. Примите решение, что делать банку: давать заем бизнесмену или нет?

Задание 3. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта действий:

А. Построить большой завод стоимостью $M_1 = 700$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R_1 = 280$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R_2 = 80$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2 = 300$ тысяч долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T_1 = 180$ тысяч долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p_1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T_2 = 55$ тысяч долларов) с вероятностью $p_2 = 0,2$.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p_3 = 0,7$ и $p_4 = 0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p_5 = 0,9$ и $p_6 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Нарисовав дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

Контрольная работа 13. Личность и группа как объект управления

Задание 1. Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2019 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года.

Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя таблицу, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

№ п/п	Причины поведения	1	2	3	4	5	6	7
		маловероятно			Очень вероятно			
1.	Низкая мотивация							
2.	Недостаточная самостоятельность							
3.	Проблемы со здоровьем							
4.	Семейные проблемы							
5.	Плохое руководство							
6.	Отсутствие перспектив роста							
7.	Другие причины							

Проанализируйте причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработайте способы воздействия на Малевина для изменения его поведения и заполните таблицу.

№ п/п	Варианты действий	Да	Нет	Почему?
1.	Перевести Малевина на другую работу			
2.	Уволить Малевина			
3.	Поговорить с Малевиним			
4.	Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5.	Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6.	Оставить все как есть еще на 6 месяцев			
7.	Проанализировать свое поведение как менеджера			
8.	Повысить Малевина, т.к. он работает в нынешней должности уже много лет			
9.	Другие варианты			

Задание 2. Оценка личности по параметрам Большой пятерки

Шаг 1. Прежде чем выполнять задание, тестируемые должны внимательно изучить следующую инструкцию.

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

Шаг 2. Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем сделайте то же самое для остальных факторов.

Шаг 3. Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

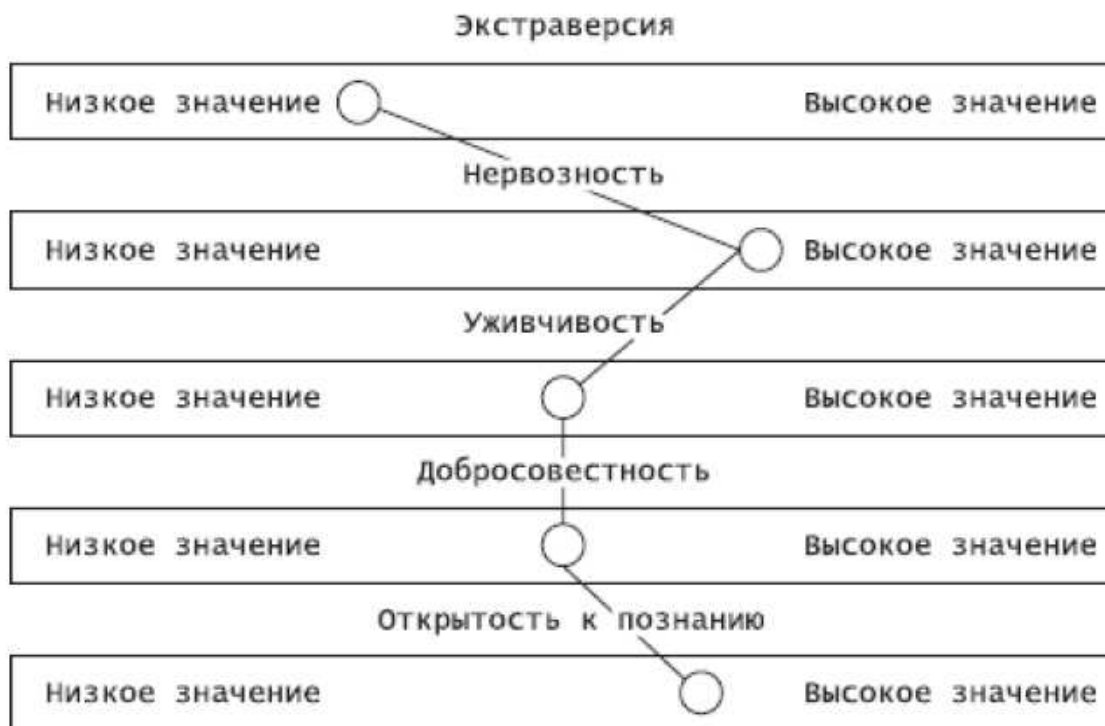
Шаг 4. Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

Шаг 5. На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет континуум, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек может характеризоваться высоким, низким или средним показателем. Наличие у тестируемого какой-то личностной характеристики можно отразить точкой на общем континууме – (рис.). На данном рисунке представлен профиль личностных черт (личностный профиль) человека, у которого низкая степень экстраверсии, высокая степень нервозности, близкие к средним показатели уживчивости и добросовестности и относительно высокий показатель открытости к познанию.

Шаг 6. По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.

Таблица – Сокращенная версия «сквозного биполярного перечня» Голдберга:

«Интроверсия — экстраверсия»											
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень		
молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	разговорчивый	
ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напористый	
не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любящий приключения	
неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	энергичный	
робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	дерзкий	
«Антагонизм — доброжелательность»											
недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	добрый	
не склонный к сотрудничеству	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к сотрудничеству	
эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	неэгоистичный	
недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	доверчивый	
жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	щедрый	
«Несобранность — собранность»											
неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	организованный	
безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	ответственный	
непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	практичный	
небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	тщательный	
ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	усердный	
«Эмоциональная стабильность — нейротизм»											
расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	напряженный	
принимаящий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	нервозный	
стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	неустойчивый	
довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	недовольный	
неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	эмоциональный	
«Закрытость — открытость новому опыту»											
не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	имеющий богатое воображение	
нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	творческий	
нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	любопытный	
не склонный к размышлению (нерефлексивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	склонный к размышлению (рефлексивный)	
неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	искушенный	
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень		



Контрольная работа 14. Руководство, власть и лидерство в организации

Задание 1. В бизнес-центре существуют две неформальные группы:

-№ 1, в которую входят техники и водители;

-№ 2, в которую входят офис-менеджеры, дизайнер, менеджер по продажам и маркетолог.

Возникновение групп обусловлено спецификой работы сотрудников предприятия. Для выявления социально-психологической структуры этих групп среди работников каждой группы был проведен социометрический опрос. Каждому работнику было предложено анонимно высказать свое отношение к другим работникам группы с помощью трех видов оценок: «+» - симпатия, «0» - равнодушие, «-» - антипатия. Результаты исследования представлены ниже.

Социоматрица группы № 1

Кого выбирают	Кто выбирает				
		А	Б	В	Г
А	х	+	0	0	+
Б	+	х	+	0	0
В	+	+	х	0	+
Г	0	-	0	х	0
Д	0	+	0	+	х

Социоматрица группы № 2

Кого выбирают	Кто выбирает				
		А	Б	В	Г
А	х	0	+	0	+
Б	+	х	+	+	+
В	+	+	х	0	0
Г	-	0	0	х	-
Д	0	0	+	+	х

Оцените, кто из сотрудников является неформальным лидером в каждой группе, а кто находится в относительной изоляции. Какие меры можно принять в отношении лидеров неформальных групп и тех, кто набрал наименьшее количество положительных оценок?

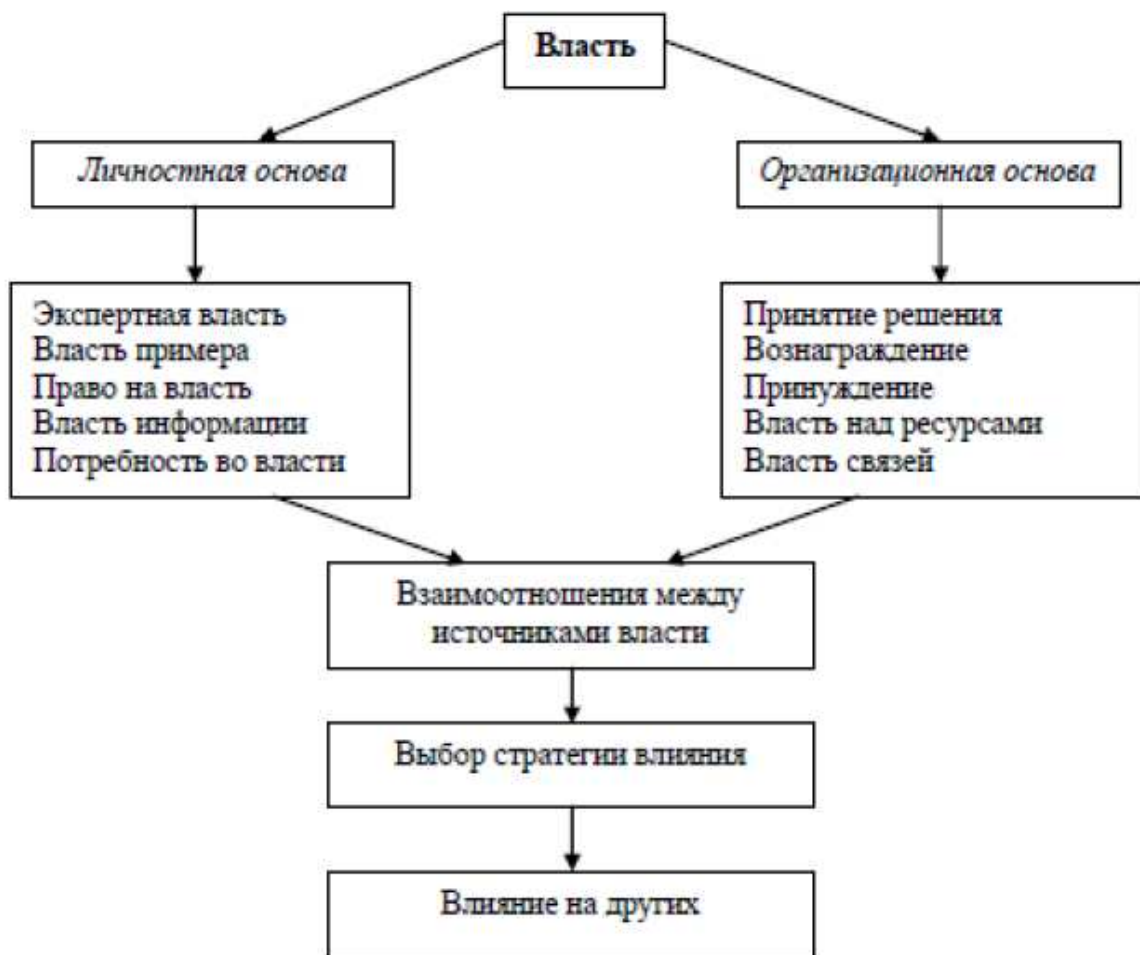
Задание 2. Изучите новый вид услуг –headhunting (хедхантинг – профессиональный подбор управленческих кадров высшего звена).

Ответьте на вопросы и выполните задания:

1. В чем состоит отличие хедхантинга от рекрутинга (услуг по подбору персонала нижнего и среднего звена)? Почему создаются специальные подразделения хедхантинга?
2. Почему в названии этого вида деятельности присутствуют слова «поиск» и «охота»?
3. Как вы объясните то, что клиент, несмотря на важность вакантной должности, тем не менее не составляет подробный перечень требований к кандидату? В связи с чем агентство при проведении оценки кандидата не исследует его нынешнее место работы?
4. Каким образом влияет представление агентством кандидатов клиенту и клиента кандидатам на организационную структуру хедхантинга?
5. Каким образом должно работать агентство, чтобы суметь подготовить кандидата к интервью в компании-клиенте?
6. Каков сегодня идеальный российский топ-менеджер, по вашему мнению?
7. Почему в настоящее время изменилась характерная для 1990-х гг. тенденция, когда работавшие в России западные компании импортировали свои управленческие кадры, и приоритет ны- не отдается российским специалистам?
8. Какие специфические российские условия делают реэмигрантов-специалистов невостребованными?
9. Где, по вашему мнению, хедхантеры берут собственные кадры и какие требования к ним предъявляются? Выделите функции, отличающие хедхантера от специалиста рекрутинговой фирмы. Определите проблемы, мешающие работать в области executivesearch.
10. Оцените в целом перспективы рынка услуг executivesearch в России.

Задание 3. Изучите следующий список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист от- дела кадров, профессор в вузе, оператор ПЭВМ в известной фирме, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании высоких технологий, инспектор ГАИ (ГИБДД), секретарь (референт) генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени «властности», которую они должны иметь в своих организациях («своих», а не in отношении к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее «сильные» права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее «властные» должности, указав источники власти и влияния. Для ответа используйте нижеприведенную классификацию власти.



Контрольная работа 15. Самоменеджмент и формирование имиджа руководителя

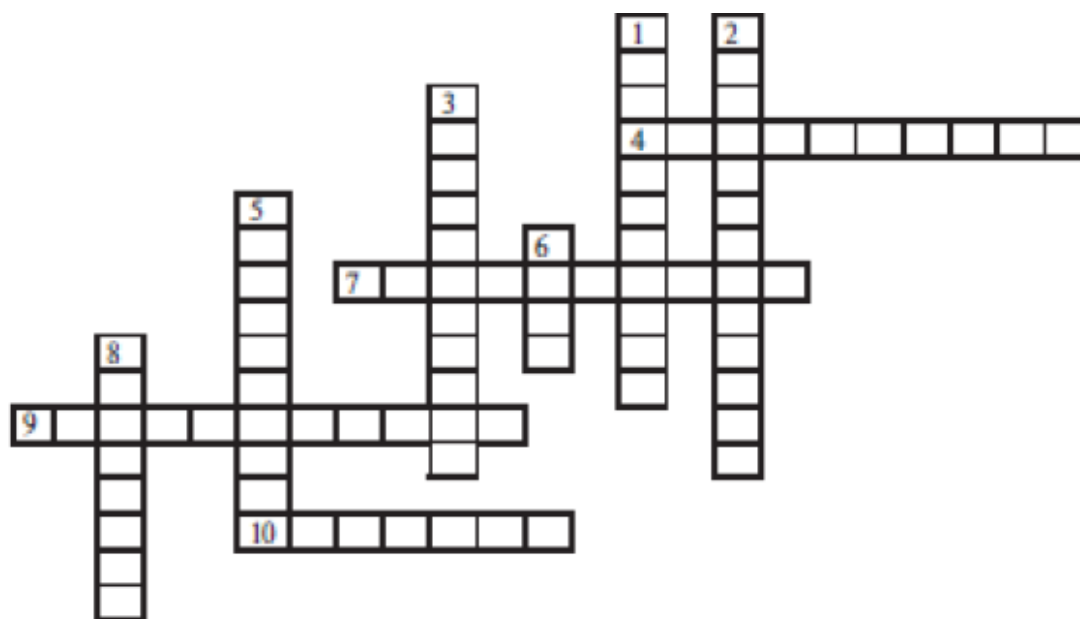
Задание 1. Решите кроссворд.

По горизонтали:

4. Способность руководителя оценить свои возможности и отношение к себе подчиненных. 7. Наука, изучающая индивидуальные психологические особенности личности, определяющие характер и результаты управленческой деятельности. 9. Одна из биографических характеристик менеджера. 10. Формальная группа для достижения какой-либо цели коллектива.

По вертикали:

1. Яркие грани личности менеджера, представляющие собой сплав исходных природных данных личности. 2. Способности и предрасположенность членов коллектива к совместной деятельности на основе сочетания их психологических свойств. 3. Метод, включающий использование психологического воздействия цвета, музыки, творческих мотивов в процессе труда. 5. Тип темперамента. 6. Важнейшее качество менеджера. 8. Совокупность индивидуальных своеобразных психических свойств, проявляющихся в способах поведения.



Задание 2. Изучите структуру профессиограммы и составьте профессиограмму для бухгалтера (администратора компьютерной сети, экономиста).

<i>раздел</i>	<i>содержание раздела</i>
Профессия	общие сведения о профессии
Процесс труда	характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, оборудование, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место
Психофизиологические требования профессии к работнику	требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	перечень необходимых знаний, умений и навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста

Контрольная работа 16. Управление конфликтами в менеджменте

Задание 1. ООО «Рост» предоставляет услуги по комплексной автоматизации ресторанов, развлекательных и спортивных комплексов. В пакет услуг входит: поставка оборудования и расходных материалов, установка и настройка программного обеспечения, консультирование и обучение сотрудников заказчика по работе с системой, сервисное обслуживание оборудования и программного обеспечения.

Рассмотрим несколько ситуаций, возникающих в работе предприятия.

Ситуация 1. Один из руководителей отдела при общении со своими подчиненными использовал строго приказной, не терпящий никаких возражений стиль. Надо отметить, что все сотрудники отдела – это знающие свое дело, умеющие работать высококвалифицированные специалисты, но, тем не менее, руководитель не учитывал это.

В данном случае наслоение заданий, неумение или нежелание определить приоритеты и последовательность выполнения заданий, требование выполнить все сразу и при том срочно, то есть повышенные и необоснованные требования – все это имеет отрицательный характер:

нервируют работников, создает неблагоприятный климат в отделе, что, безусловно, отбивает желание трудиться и не способствует качественному и продуктивному труду работников.

В условиях существования определенных сложностей при устройстве на работу и в силу своей скромности, сотрудники уже долгое время не решаются высказать претензии своему начальнику. Но такая ситуация продолжаться в скрытой форме бесконечно не может. Пока обстановка в отделе не накалилась еще больше, ситуацию надо разрешить.

Ситуация 2. Конфликты с клиентами возникают из-за дебиторской задолженности, контроль которой на предприятии не поставлен должным образом. По поручению руководства несколько сотрудников обзывают должников ООО «Нот», но это не приводит к сколько-нибудь существенным результатам.

С целью избавления от недобросовестных клиентов или оказания на них воздействия руководство приняло решение отказывать в техническом обслуживании должникам до погашения задолженности. В результате этой меры оказалось, что существует ряд клиентов предприятия, которые, как они заявляют, не платили вовремя не по злому умыслу. В жалобах клиентов значится, что им своевременно не приходили счета или другие документы для бухгалтерии, сотрудники ООО «Нот» не оповещали их своевременно о сроках оплаты и т.п.

В результате, часто получается, что клиенты обращаются в другую компанию для оперативного решения возникшей у них технической проблемы вместо того, чтобы ждать, пока все затруднения в бухгалтерии будут устранены.

Таким образом, в результате данной ситуации компания регулярно теряет часть постоянных клиентов.

Ситуация 3. В компании оборудован демо-зал, в котором установлено все необходимое для проведения презентаций продукции компании. Во время этих презентаций клиент может наглядно познакомиться с программой и на практике посмотреть, как она работает. В среднем презентация занимает 1-2 часа. Демо-зал также используется учебно-консультационным центром для проведения обучения клиентов. Обучение может занимать от одного до восьми часов.

В результате периодически сталкиваются интересы данных двух отделов, когда и занятия и презентация назначаются на одно и то же время.

Отдел продаж считается в компании на особом положении, так как количества новых заказов зависит основная доля выручки. Соответственно, время предоставляется проведению презентации, а обучение приходится переносить на другое время.

Руководитель УКЦ в свою очередь считает такое решение несправедливым, ведь деятельность его отдела очень важна для организации в целом. Отсутствие помещения мешает проводить занятия с клиентами по плану. К тому же часть клиентов готова брать дополнительные часы занятий, для которых также необходимо найти время.

Если руководство не найдет решения данной проблемы, то со временем компания начнет терять деньги из-за не проведенного обучения.

Ситуация 4. Есть некоторые сложности во взаимоотношениях бухгалтерии с центром технического обслуживания.

Подписанные договоры и акты сдачи-приемки работ являются обязательными документами для бухгалтерии. Во-первых, их наличие могут потребовать налоговые инспекторы при проверке. Если документы в этом случае не будут представлены, компания может быть оштрафована. Во-вторых, в редких случаях бывает, что компания-клиент отрицает факт оказания услуги и отказывается платить. В этом случае без документов доказать ничего невозможно.

Поскольку с клиентами общаются механики центра технического обслуживания, бухгалтерия передает им документы для подписания. Однако они часто забывают подписывать их или не проверяют правильное заполнение документов. В результате бухгалтерии приходится по несколько раз дублировать одни и те же документы.

В других отделах в аналогичных ситуациях документы возвращаются вовремя и в должном виде. Накладки бывают редко и бухгалтерия оповещается о них своевременно.

Задания:

1. Проанализируйте, на какой стадии находится конфликт в каждой рассмотренной ситуации в соответствии с моделью конфликта как процесса, представленной на рис.



2. Определите, к какому типу относится каждый из рассматриваемых конфликтов: внутриличностному, межличностному, между личностью и группой, межгрупповому.

3. Что, по вашему мнению, является в каждом случае причиной конфликта: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации?

4. Является ли каждый их рассмотренных конфликтов функциональным или дисфункциональным?

Задание 2. Сопоставьте приведенные ниже описания стилей разрешения конфликтов с их названиями, изображенными на рис.



- в рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

- этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Участник ситуации старается не выпустить наружу признаки конфликта и жесточести, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

-этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Такая способность высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование этого стиля на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такое поведение означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой вариант решения – это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

- данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что «...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».

-этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта – это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходиться в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

Задание 3. Какой стиль разрешения конфликтов применяется участниками в каждом случае? Какой стиль вы считаете наиболее действенным в данной ситуации? К какому стилю решения конфликтных ситуаций тяготеете вы лично?

7. Какой структурный метод разрешения конфликтов подходит в каждой из рассмотренных ситуаций? Заполните таблицу, поставив «+» в ситуациях, где данный метод является, по Вашему мнению, самым действенным и «-» там, где данная мера Вам кажется бесполезной.

Использование структурных методов разрешения конфликтов в ООО «НОТ» <i>Наименование структурного метода разрешения конфликта</i>	<i>ситуация 1</i>	<i>ситуация 2</i>	<i>ситуация 3</i>	<i>ситуация 4</i>
Разъяснение требований к работе				
Координационные и интеграционные процессы				
Установление общеорганизационных комплексных целей				
Структура системы вознаграждений				

В) Примерные тестовые задания

1. Возникновение практики управления было связано с:

- а) появлением общения
- б) возникновением письменности
- в) возникновением производства
- г) разделением и кооперацией труда

2. Менеджмент – это:

- а) главный принцип управления
- б) теория и практика управления
- в) исключительно теория управления
- г) исключительно практика управления

3. Источником управленческого воздействия является:

- а) объект менеджмента
- б) субъект менеджмента
- в) система управления
- г) менеджмент

4. Часть социально-экономической системы, на которую направлено управленческое воздействие, называется:

- а) объектом менеджмента
- б) субъектом менеджмента
- в) системой управления
- г) менеджментом

5. Система управления включает:

- а) принципы, методы и функции управления
- б) совокупность органов управления
- в) субъект, объект управления и связи между ними
- г) совокупность объектов

6. Особый вид деятельности, который позволяет объединить усилия работников организации по достижению общей цели – это:
- а) управление
 - б) менеджмент
 - в) функция менеджмента
 - г) метод менеджмента
7. Понятие «менеджмент» преимущественно используется:
- а) для обозначения управления в некоммерческих организациях
 - б) для обозначения управления хозяйственной деятельностью
 - в) для обозначения управления в организациях любого типа
 - г) для обозначения управления в сельскохозяйственных предприятиях
8. Как соотносятся между собой понятия «управление» и «менеджмент»:
- а) понятие «менеджмент» шире, чем понятие «управление»
 - б) понятие «управление» шире, чем понятие «менеджмент»
 - в) эти понятия являются синонимами
 - г) эти понятия не имеют ничего
9. Менеджмент стал самостоятельным видом деятельности в следствии:
- а) промышленной революции
 - б) отделения управления от производства и капитала
 - в) роста масштабов производства
 - г) изобретения паровой машины
10. Объектом управления в менеджменте является:
- а) общество
 - б) персонал
 - в) государство
 - г) организация
11. Под субъектом менеджмента понимается:
- а) совокупность подразделений организации
 - б) направление бизнеса
 - в) управляющая подсистема
 - г) управляемая подсистема
12. Английский термин «менеджмент» происходит от латинского «manus», которое на русском языке означает:
- а) деньги
 - б) воин
 - в) рука
 - г) купец
13. Субъект менеджмента воздействует на объект для:
- а) обеспечения занятости
 - б) определения целей
 - в) достижения определенных целей
 - г) организации разделения
14. Условиями эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления являются:
- а) соответствие субъекта и объекта друг другу

- б) обладание субъекта и объекта самостоятельностью
- в) участие субъектов управления в непрерывном целевом развитии человеческого капитала на предприятии
- г) обязательность выступления в качестве субъекта управления собственника

15. Историческим (-и) событием (-ями), повлиявшим (-и) на выделение менеджмента в самостоятельный вид профессиональной деятельности, явилась (-ось, -ись):

- а) великие географические открытия
- б) промышленная революция
- в) отмена крепостного права
- г) движение реформации

16. Менеджмент был признан самостоятельным видом деятельности:

- а) в конце XIII века
- б) в начале XIX века
- в) на рубеже XIX – XX веков
- г) в середине XX века

17. Период правления царя Навуходоносора II характеризуется как:

- а) религиозно-коммерческая управленческая революция
- б) светско-административная управленческая революция
- в) производственно-строительная управленческая революция
- г) бюрократическая управленческая революция

18. Законы Хаммурапи явились первым документом:

- а) светско-административной системы управления
- б) клерикальной системы управления
- в) фабрично-заводской системы управления
- г) рыночной системы управления

19. Автором книги «Принципы научного менеджмента» является:

- а) А. Смит
- б) А. Файоль
- в) Ф. Тейлор
- г) Ф. Хедоури

20. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных:

- а) школы поведенческих наук
- б) школы человеческих отношений
- в) школы научного управления
- г) школы количественных методов

21. Впервые функции менеджмента были выделены:

- а) Ф. Гилбретом
- б) Г. Фордом
- в) А. Файодем
- г) Ф. Котлером

22. Какая школа менеджмента возникла в результате бурного развития точных наук:

- а) школа человеческих отношений
- б) школа количественных методов
- в) школа научного управления
- г) административная школа

23. Автором 12 принципов производительности стал:

- а) Г. Эмерсон
- б) Д. МакГрегор
- в) Ф. Герцберг
- г) Г. Эмерсон

24. На получение желаемых результатов от проведения хоторнского эксперимента оказал решающее влияние следующий фактор:

- а) повышение оплаты труда
- б) улучшение условий труда
- в) совершенствование «человеческих отношений» с учетом социального и психологического факторов
- г) улучшение организации рабочих мест

25. Усилия основоположников школы научного управления были направлены на:

- а) создание универсальных принципов управления
- б) социальные отношения
- в) человеческий фактор
- г) рационализацию производства

26. Организация является открытой системой, так как:

- а) динамично взаимодействует с внешней средой
- б) стремится к достижению поставленных целей
- в) работает над совершенствованием оказываемых услуг
- г) постоянно улучшает структуру

27. Под понятием «ситуация» понимается:

- а) изменение целей и задач организации
- б) неправильно принятое управленческое решение
- в) конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время
- г) методы достижения целей

28. В процессном подходе управление рассматривается как последовательность функций:

- а) контроль – организация – планирование – мотивация
- б) мотивация – организация – планирование – контроль
- в) организация – мотивация – планирование – контроль
- г) планирование – организация – мотивация – контроль

29. Схема «вход –преобразование – выход» является изображением:

- а) ситуационного подхода

- б) количественного подхода
- в) процессного подхода
- г) системного подхода

30. Какой подход к менеджменту современной организации был сформирован под воздействием постоянно меняющихся факторов внешней и внутренней среды:

- а) ситуационный подход
- б) количественный подход
- в) процессный подход
- г) системный подход

31. Недостатком какой модели менеджмента является узкая специализация персонала:

- а) американской
- б) японской
- в) российской
- г) западноевропейской

32. К особенностям российской модели менеджмента относится:

- а) всеобщее участие в конечном результате
- б) ориентация на производство
- в) гарантия занятости и создание обстановки доверительности
- г) ограниченная роль трудового коллектива в управлении

33. Автором шведской модели социализма, получившим по итогам своих исследований Нобелевскую премию, является:

- а) Г. Мюрдаль
- б) Л. Эрхард
- в) Г. Эмерсон
- г) М. Вебер

34. Японскую модель менеджмента характеризуют такие принципы управления, как:

- а) ориентация на индивидуальные навыки и инициативу
- б) гарантия занятости и создание обстановки доверительности
- в) управление, ориентированное на качество
- г) строгая формализация структуры

35. Концепцию стратегического управления наиболее широко используют в своей деятельности:

- а) американские корпорации
- б) японские профсоюзы
- в) российские предприятия
- г) немецкие предприниматели

36. В какой стране разработана система «Кан-бан»

- а) Япония
- б) США
- в) Россия

д) Германия

37. Принципы трудовой деятельности человека применительно к любому производству независимо от рода его деятельности в рамках школы научного управления сформулировал:

- а) Г. Эмерсон
- б) Г. Форд
- в) Ф. Гилберт
- г) Ф. Тейлор

38. Мотивация конкретных работников на основе экономических и нематериальных стимулов соответствует ... модели менеджмента:

- а) российской
- б) японской
- в) американской
- г) европейской

39. Согласно ... доктрине возникновение управления можно объяснить потребностью человека жить в коллективе, его стремлением к поиску авторитета:

- а) договорной
- б) психологической
- в) патримониальной
- г) теологической

40. Система группового принятия решений Ринги свойственна для ... модели менеджмента:

- а) японской
- б) японской
- в) европейской
- г) российской

41. Кто из российских ученых ввел термин «тектология»:

- а) Ерманский О.А.
- б) Струмилин С.Г.
- в) Богданов А.А.
- г) Гастев А.К.

42. Корпорация как основная форма предпринимательства свойственна для ... модели менеджмента:

- а) американской
- б) немецкой
- в) азиатской
- г) шведской

43. На концепцию «социального человека» ориентирована ... модель менеджмента:

- а) немецкая
- б) японская
- в) российская

г) американская

44. Создателем концепции «физиологического оптимума» в отечественной истории управления был:

- а) А.А. Богданов
- б) П.М. Керженцев
- в) А.К. Гастев
- г) О.А. Ерманский

45. Автором концепции «узкой базы» в отечественной теории управления был:

- а) полные товарищества
- б) товарищества на вере
- в) акционерные общества
- г) производственные кооперативы

46. К коммерческим организациям относятся:

- а) потребительские кооперативы
- б) унитарные предприятия
- в) ассоциации
- г) фонды

47. Добровольное объединение граждан для со-вместной деятельности, основанной на их личном трудовом и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов, возможно участие и юридических лиц – это:

- а) полные товарищества
- б) товарищества на вере
- в) акционерные общества
- г) производственные кооперативы

48. Основными компонентами внутренней среды организации являются:

- а) производственный и управленческий персонал
- б) руководство, административно-управленческий персонал, подразделения, рабочие группы
- в) организационная культура, нормы поведения сотрудников
- г) люди, цели, технология, структура, задачи

49. Поставщики, органы власти, потребители и конкуренты относятся к факторам:

- а) внешней среды прямого воздействия
- б) внешней среды косвенного воздействия
- в) внутренней среды прямого воздействия
- г) внутренней среды

50. Этапы жизненного цикла организации располагаются в следующем порядке:

- а) создание – зрелость – рост – спад – уход с рынка
- б) создание – рост – зрелость – уход с рынка – спад
- в) создание – зрелость – рост – уход с рынка – спад
- г) создание – рост – спад – зрелость – уход с рынка

51. ООО – это:

- а) общество с ограниченной опекой
- б) общество открытого образования
- в) открытое ограниченное общество
- г) общество с ограниченной ответственностью

52. Общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого в соответствии с учредительными документами разделен на доли определенных размеров; участники не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов – это:

- а) открытое акционерное общество
- б) общество с ограниченной ответственностью
- в) общество с дополнительной ответственностью
- г) закрытое акционерное общество

53. Факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на организацию, но тем не менее сказываются на ее деятельности в перспективе, относятся к:

- а) микроокружению организации
- б) внутренней среде организации
- в) среде косвенного воздействия
- г) среде прямого воздействия

54. В теории менеджмента основными факторами внешней среды косвенного воздействия являются:

- а) общая экономическая ситуация в стране
- б) деятельность организаций-поставщиков
- в) социально-политическая ситуация в мире
- г) поведение потребителей

55. Совет директоров (наблюдательный совет) в акционерном обществе создается в случае, если число акционеров ... человек:

- а) не меньше двадцати
- б) не больше пятидесяти
- в) свыше пятидесяти
- г) свыше десяти

56. Исполнительным органом производственного кооператива является:

- а) правление и (или) председатель производственного кооператива
- б) совет директоров
- в) общее собрание членов производственного кооператива
- г) руководитель, назначаемый собственником

57. Предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в оговоренные сроки, называется:

- а) задачей
- б) целью

- в) структурой
- г) технологией

58. Комплекс организационно-технических средств, предоставляющих необходимую информацию для эффективных коммуникаций и управления организацией, формирует ... подсистему организации

- а) производственно-технологическую
- б) социальную
- в) маркетинговую
- г) информационную

59. В теории менеджмента к факторам внешней среды прямого воздействия на организацию относятся:

- а) персонал организации
- б) поставщики
- в) цели и структура организации
- г) потребители

60. Установите соответствие периода жизненного цикла организации составу выполняемых работ в каждом периоде

а) Техничко-экономическое обоснование	а) реализация активов организации для создания новой организации
б) Создание	б) работы по технико-экономическому обоснованию цели создания
в) Окупаемость	в) наращивание объемов окупаемость средств, вложенных в создание и освоение организации
г) Максимизация эффекта	г) формирование организации, разработка технологии производства
	д) наращивание производственных мощностей, обеспечивающих максимальный эксплуатационный эффект

61. Термин «менеджер» нельзя употреблять применительно к:

- д) руководителю организации в целом или ее подразделения
- е) организатору конкурентных видов работ в рамках отдельных подразделений или групп
- ж) руководителю, администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами
- з) предпринимателю индивидуального предприятия, где нет подчиненных

62. Согласно теории менеджмента ... эффективность определяется деловыми качествами менеджеров, а также тем, насколько рационально используется их потенциал:

- а) многофункциональная
- б) системная
- в) экономическая
- г) операционная

63. Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее

характеристикой

Роль лидера	а) обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации
Роль связующего звена	б) передает информацию для внешних контактов организации по проблемам данной отрасли, относительно планов и политики действий, а также результатов работы организации
Роль приемника информации	в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы
	г) постоянно собирает разнообразные сведения специализированного для своей работы характера, поступающие как из внешней среды, так и изнутри организации

64. Установите соответствие между наименованием роли менеджера в организации и ее характеристикой

Предприниматель	а) отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью серьезных изменений вследствие нарушений выполнения стратегических и текущих программ действий
Устранитель нарушений	б) изыскивает возможности улучшения, совершенствования деятельности как внутри самой организации, так и за ее пределами и контролирует разработку определенных проектов
Ведущий переговоры	в) отвечает за мотивацию подчиненных и набор, подготовку кадров и сопутствующие этим задачам вопросы
	г) отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах

65. Руководитель, выполняя обязанности в процессе общения, связывает одну группу людей с другой и упрощает диалог между ними, исполняя роль:

- а) координатора
- б) информатора
- в) исполнителя
- г) контролера

66. Смирнов является коммерческим директором фирмы N. Он координирует работу отделов своего направления, участвует в разработке общей стратегии развития фирмы. Следовательно, Смирнова можно отнести к:

- а) руководителям среднего звена
- б) руководителям высшего звена
- в) цеховому менеджменту
- г) представителям профессионального

67. Устанавливая контакт между сотрудником своего отдела и представителем заказчика, менеджер выполняет роль:

- а) приемника информации
- б) главного руководителя
- в) связующего звена
- г) лидера

68. Начальник отдела логистики Иванов выступает с проектом усовершенствования работы склада. В данной ситуации этот менеджер играет роль:

- а) предпринимателя
- б) представителя
- в) ведущего переговоры
- г) приемника информации

69. Выступая с докладом о работе организации на совещании в отраслевом министерстве, менеджер играет роль:

- а) лидера
- б) приемника информации
- в) представителя
- г) устранителя нарушений

70. Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики действий, результатов работы организации, называется:

- а) «распространитель информации»
- б) «связующее звено»
- в) «распределитель ресурсов»
- г) «представитель»

71. Под динамизмом квалификации менеджера понимается:

- а) умение работать в условиях культурных различий
- б) быстрое устаревание знаний и навыков
- в) высокий общий образовательный уровень руководителя
- г) многообразие ролей, которые он должен выполнять

72. Информационная роль менеджера, согласно которой он передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации, называется:

- а) «представитель»
- б) «распространитель информации»
- в) «устраняющий помехи»
- г) «связующее звено»

73. Общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, стратегию развития организации определяют:

- а) работники организации
- б) менеджеры среднего уровня
- в) менеджеры высшего уровня
- г) менеджеры низового уровня

74. За выполнение производственных заданий и использование ресурсов в организации отвечают:

- а) менеджеры среднего уровня
- б) вспомогательные рабочие
- в) менеджеры низового уровня
- г) основные рабочие

75. Координируют и контролируют работу руководителей низового уровня в организации, преимущественно решают тактические задачи, но могут принимать участие и в разработке стратегических проблем:

- а) функциональные специалисты
- б) менеджеры низового уровня
- в) менеджеры среднего уровня
- г) менеджеры высшего

76. Методы менеджмента представляют собой способы:

- а) использования ресурсов организации
- б) создания организаций и управления ими
- в) применения знаний в области управления
- г) воздействия субъекта менеджмента на объект для достижения поставленных целей

77. Какой метод менеджмента базируется на власти, дисциплине, взысканиях:

- д) экономический
- е) психологический
- ж) административный
- з) социальный

78. Методы, направленные на конкретную личность рабочего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны – это:

- а) экономический
- б) психологический
- в) административный
- г) социальный

79. Материальное стимулирование в форме заработной платы, премий, а также санкций за несоответствующее качество или производительность труда относится к ... методам управления:

- а) психологическим
- б) организационным

- в) социальным
- г) экономическим

80. Принципы менеджмента делятся на две группы:

- а) главные и второстепенные
- б) основные и вспомогательные
- в) основные и дополнительные
- г) общие и частные

81. Под принципами менеджмента понимаются:

- а) дробление основных функций управления
- б) оптимизация времени выполнения работ
- в) правила, нормы, предписания к действию
- г) получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке

82. Установите соответствие между принципами менеджмента и их сущностью

1. Полномочия и ответственность	а) преимущество интересов организации перед интересами индивидуумов
2. Подчиненность личных интересов общим	б) получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд
3. Вознаграждение персонала	в) поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ
	г) соответствие права на принятие решения и ответственности за него

83. Установление моральных санкций и поощрений поведения работников предприятия относится к ... методам управления персоналом:

- а) организационным
- б) экономическим
- в) административным
- г) социально-психологическим

84. Согласно теории менеджмента, установление социальных норм поведения относится к ... методам управления персоналом:

- д) организационным
- е) экономическим
- ж) административным
- з) социально-психологическим

85. К экономическим методам управления на уровне организации относятся:

- а) социальное проектирование
- б) формирование плана финансовых результатов предприятия
- в) оперативно-календарное нормирование

г) внутрифирменный расчет

86. Экономический эффект – это:

- а) результат труда человека в процессе производства материальных благ
- б) число выполняемых работ, в результате которых получена экономия
- в) результат работы предприятия по какому-либо показателю
- г) экономическая эффективность управленческого персонала за счет роста производительности труда

87. Эффективность менеджмента как результативность управленческой деятельности не может характеризоваться:

- а) постоянным контактом с потребителем
- б) ориентацией на человека как главного источника повышения эффективности производства
- в) только количественными показателями
- г) наличием высококвалифицированного штата сотрудников

88. Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры:

- а) выбора оптимального варианта управленческих действий
- б) определения ответственных на участках работ
- в) выбора критерия и показателей оценки эффективности
- г) определения всех затрат на реализацию управленческого решения

89. Формами проявления социально-психологических методов управления являются:

- а) опрос
- б) беседа
- в) совет
- г) консультация

90. Приведение разновременных затрат и результатов к одному моменту времени – расчетному году – в расчетах эффективности называется:

- а) окупаемостью
- б) дисконтом
- в) дисконтированием
- г) инвестированием

Г) **Реферат**- продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Темы рефератов:

1. Факторы, определяющие развитие управленческой мысли в России XVIII в.
2. Вклад Екатерины II в развитии управления государством.
3. Взгляд на будущее России: если бы реализовались управленческие идеи М.В. Ломоносова.
4. Идеи М.Д. Чулкова из трактата «Историческое описание российской коммерции ...».

5. Причины общественных преобразований в России в начале XIX века.
6. Основные идеи управления М.М. Сперанского.
7. Суть основных идей преобразований Н.С. Мордвинова.
8. Роль Александра II в разработке и реализации реформ 1861 – 1870 гг.
9. Реформа городского управления 1871 г и реформы сегодняшнего дня.
10. Изменение системы управления в 20-30-е гг. XX в.
11. Концепция организационного управления (тектология) А.А. Богданова.
12. Учение о физиологическом оптимуме О.А. Ерманского.
13. Идеи повышения эффективности организации и труда в работах А.К. Гастева и его последователей.
14. Концепция производственной трактовки Е. Розмирович.
15. Теория организационной деятельности П.М. Керженцева.
16. Концепция административной емкости Ф.Р. Дунаевского.

Д) *Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить ее анализ с использованием концепций и аналитического инструментария дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.*

1. Содержание реформы системы управления экономикой 1965 г. и ее недостатки.
2. Актуальность управленческих идей советских ученых в современной России.
3. Ф.У. Тейлор: практическая деятельность и поиск новых методов управления.
4. Вклад последователей Ф.У. Тейлора в развитие школы научного управления.
5. Управленческие взгляды А. Файоля.
6. Последователи А. Файоля и пути развития административной школы
7. Хоторнские эксперименты: суть и результаты.
8. «Человеческий фактор» в развитии менеджмента.
9. Становление и развитие количественной школы менеджмента.
10. Питер Ф. Друкер и Дж. Пол Гетти: вклад в развитие школы науки управления.
11. Применение теории систем в управлении.
12. Ситуационный подход к управлению.
13. Особенности западноевропейской модели менеджмента.
14. Концепция социального рыночного хозяйства Л. Эрхарда.
15. Шведская модель социализма Г. Мюрдала.
16. Особенности «социального партнерства» в странах с социальной направленностью.
17. Современное состояние развития менеджмента в Западной Европе.
18. Факторы возникновения и развития японской модели менеджмента.
19. Особенности японской модели менеджмента.
20. Роль «кружков качества» в развитии японских предприятий.
21. Российский менеджмент сегодня: новые области.
22. Маркетинг и управление качеством на российских предприятиях.
23. Стратегическое планирование как неотъемлемая часть управленческой деятельности.
24. Перспективы развития менеджмента в современной России.

4.4. Распределение часов по темам и видам учебных занятий

Номер раздела, темы дисциплины	Компетенции	Контактная работа		Лекции		Практические занятия Семинары		Самост. работа студентов	
		ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО	ОФО	ОЗФО
Раздел 1									
ТЕМА 1.1	ОПК-1	4	4	2	2	2	2	8	10
ТЕМА 1.2	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 1.3	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	5	10
ТЕМА 1.4	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	8
ТЕМА 1.5	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 1.6	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	7
Раздел 2									
ТЕМА 2.1	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 2.2	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 2.3	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 2.4	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 2.5	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 2.6	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
Раздел 3									
ТЕМА 3.1	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 3.2	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 3.3	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 3.4	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 3.5	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
ТЕМА 3.6	ОПК-1	8	6	4	4	4	2	8	10
Текущая аттестация	ОПК-1	2	2						
Консультации (предэкзаменационные)	ОПК-1	2	2						
Промежуточная аттестация	ОПК-1	3	3						
Всего:		147	113	70	70	70	36	141	175

4.5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для правильной организации самостоятельной работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к

следующей. Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к вопросам семинарских занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. При подготовке к практическому (семинарскому) занятию обязательно требуется изучение дополнительной литературы по теме занятия. Без использования нескольких источников информации невозможно проведение дискуссии на занятиях, обоснование собственной позиции, построение аргументации. Если обсуждаемый аспект носит дискуссионный характер, следует изучить существующие точки зрения и выбрать тот подход, который вам кажется наиболее верным. При этом следует учитывать необходимость обязательной аргументации собственной позиции. Во время практических занятий рекомендуется активно участвовать в обсуждении рассматриваемой темы, выступать с подготовленными заранее докладами и презентациями, принимать участие в выполнении практических заданий.

С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важной формой организации учебного процесса: знакомит с новым учебным материалом; разъясняет учебные элементы, трудные для понимания; систематизирует учебный материал; ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите преподавателю на лекции.

Во время лекции рекомендуется составлять конспект, фиксирующий основные положения лекции и ключевые определения по пройденной теме.

К зачету и к экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессией, как правило, показывают не слишком хороший результат. В самом начале учебного курса студенту следует познакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебными пособиями по дисциплине;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого у студента должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях, семинарских занятиях и в процессе самостоятельной работы позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачета и экзамена.

Рекомендуемая тематика занятий максимально полно реализуется в контактной работе со студентами очной формы обучения. В случае реализации образовательной программы в заочной / очно-заочной форме трудоемкость дисциплины сохраняется, однако объем учебного материала в значительной части осваивается студентами в форме самостоятельной работы. При этом требования к ожидаемым образовательным результатам студентов по данной дисциплине не зависят от формы реализации образовательной программы.

В случае организации учебной работы с использованием дистанционных образовательных технологий занятия проводятся в электронной информационно-образовательной среде института.

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

5.1 Образовательные технологии

В освоении учебной дисциплины «Теория менеджмента» используются следующие **традиционные образовательные технологии:**

- чтение информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- тестирование по основным темам дисциплины (промежуточный контроль);
- зачетная и экзаменационная аттестация.

5.2.Использование информационных технологий:

- технологии, основанные на использовании ЭИОС института (методические материалы по дисциплине, размещенные на сайте ГСИ);
- Интернет-технологии;
- компьютерные обучающие и контролирующие программы;
- информационные технологии, позволяющие увеличить эффективность преподавания (за счет усиления иллюстративности):
 - *лекция-визуализация* – иллюстративная форма проведения информационных и проблемных лекций;
 - *семинар-презентация* – использование студентами на семинарах специализированных программных средств.

5.3. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, творческая работа, связанная с самопознанием и освоением дисциплины, деловая игра, круглый стол, диспут, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- «мозговой штурм»;
- *диспут* (способ ведения спора, проводимого с целью установления научной истины со

ссылками на устоявшиеся письменные авторитетные источники и тщательный анализ аргументов каждой из сторон);

- *дискуссия* (как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы) *применяется на семинарах-дискуссиях, где обсуждаются спорные вопросы с выявлением мнений в студенческой группе;*
- *беседа.*

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Контроль качества освоения дисциплины включает в себя текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся. Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине проводится в форме зачета и экзамена.

Конкретный перечень типовых контрольных заданий и иных материалов для оценки результатов освоения дисциплины, а также описание показателей и критериев оценивания компетенций приведен в фонде оценочных средств по дисциплине.

6.1. Формы текущего контроля

- *индивидуальное собеседование;*
- *выполнение заданий в ходе выполнения контрольных работ;*
- *выполнение тестовых заданий;*
- *мониторинг результатов семинарских занятий;*
- *проверка рефератов, эссе.*

6.2. Тестовые задания:

См. приложение – «Банк тестов»

6.3. Форма промежуточного контроля по дисциплине – зачет, экзамен

Перечень вопросов для подготовки к зачету, экзамену

1. Определение понятия «менеджмент». Соотношение понятий «управление» и «менеджмент».
2. Подходы к определению сущности менеджмента. Цели, задачи и основные категории менеджмента.
3. Исторические предпосылки развития менеджмента. Этап раннего менеджмента.
4. Школа научной организации труда (НОТ): предпосылки возникновения и основные идеи. Вклад представителей школы в развитие науки и практики менеджмента.
5. Административная школа: предпосылки возникновения и основные идеи. Представители административной школы, их вклад в развитие менеджмента.
6. Представители и основные идеи школы человеческих отношений. Хоторнские эксперименты Э. Мэйо.
7. Школа поведенческих наук: основные положения. Вклад ученых в развитие школы поведенческих наук.
8. Школа количественных методов: основные идеи и представители.
9. Современные подходы в менеджменте (процессный, системный, ситуационный).
10. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента за рубежом.
11. Основные исторические этапы и тенденции развития менеджмента в России.
12. Сравнительная характеристика национальных моделей менеджмента.

13. Сущность понятия «организация». Классификация организаций. Теории жизненного цикла организации.
14. Модели структуры организации.
15. Основные элементы внешней и внутренней среды организации.
16. Сущность понятия «менеджер». Основные требования, предъявляемые к менеджеру.
17. Управленческие роли менеджера и типы его поведения.
18. Сущность и классификация принципов менеджмента. Вклад ученых-менеджеров в формирование принципов менеджмента.
19. Методы менеджмента: сущность и подходы к классификации.
20. Общее понятие эффективности менеджмента, классификация методов и показателей эффективности менеджмента.
21. Прогнозирование: сущность, виды и методы.
22. Понятие цели и ее роль в менеджменте. Виды целей в менеджменте. Формирование и ранжирование целей.
23. Понятие и принципы планирования. Необходимость планирования в социально-экономической организации.
24. Пределы и горизонт планирования. Временная ориентация идей планирования.
25. Процесс разработки планов.
26. Сущность, процесс и инструменты стратегического планирования.
27. Оперативное планирование: содержание и задачи. Виды и методы оперативного планирования.
28. Структура управления организацией и ее элементы.
29. Сущность построения организационной структуры.
30. Понятие и виды организационных полномочий. Централизация и децентрализация полномочий. Делегирование полномочий.
31. Факторы выбора организационной структуры управления.
32. Механистические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
33. Органические организационные структуры управления: преимущества и недостатки.
34. Типология организационных структур по взаимодействию с человеком (корпоративная, индивидуалистическая, эдхократическая, многомерная, партисипативная).
35. Сущность мотивации как функции менеджмента. Виды мотивации.
36. Методы и процесс мотивации.
37. Содержательные теории менеджмента: особенности использования в менеджменте.
38. Процессуальные теории менеджмента: особенности и возможности использования в менеджменте.
39. Цель и формы координации как функции менеджмента.
40. Сущность и принципы управленческого контроля. Виды управленческого контроля.
41. Фазы процесса управленческого контроля. Понятие, принципы и критерии эффективного контроля.
42. Сущность, задачи и функции контроллинга.
43. Сущность и роль информационного обеспечения в управлении.
44. Основные функции внутрифирменной системы информации и требования к ней.
45. Понятие и сущность коммуникации в менеджменте. Система коммуникаций в организации.
46. Базовые элементы и этапы процесса коммуникации.
47. Построение и виды связей коммуникационной сети.
48. Барьеры при коммуникациях и способы их преодоления.
49. Сущность понятия «управленческое решение». Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Виды управленческих решений.
50. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческого решения.
51. Индивидуальные стили принятия решений. Типы групповых решений.

52. Сущность и особенности использования основных методов принятия управленческих решений.
53. Принципы и методы оценки эффективности управленческого решения.
54. Сущность и понятие группы. Причины объединения людей в группы. Структура группы и характеристика ее элементов.
55. Стадии развития группы.
56. Руководитель и его функции. Типы руководителей.
57. Понятие и основы власти. Источники власти в организации.
58. Формы власти, их достоинства и недостатки.
59. Природа и содержание лидерства в управлении организацией.
60. Концепции лидерства (теория личностных качеств, поведенческий подход, ситуационный подход).
61. Сущность и составляющие самоменеджмента. Основные цели самоменеджмента.
62. Содержание понятия «имидж руководителя». Основные составляющие имиджа руководителя. Функции имиджа.
63. Принципы организации рабочего места и времени руководителя.
64. Природа и типы конфликтов. Причины конфликтов и их компоненты.
65. Модель процесса конфликта. Процедуры и методы разрешения конфликтов. Действия руководителей при разрешении конфликтов.
66. Переговорный процесс как способ разрешения конфликтов.
67. Понятие и элементы организационной культуры.
68. Функции и виды организационных культур.
69. Влияние культуры на организационную эффективность: подходы к измерению.
70. Управление организационной культурой.
71. Формирование имиджа организации.
72. Основы управления персоналом.
73. Сущность и содержание финансового менеджмента.
74. Структура и содержание системы инновационного менеджмента организации.
75. Международный менеджмент: сущность, структура.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

7.1. Рекомендуемая литература

Основная литература

Мардас, А. Н. Теория менеджмента : учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07387-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492204>

Теория менеджмента : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.] ; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 665 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-4368-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508911>

Дополнительная литература

Блинов, А. О. Теория менеджмента : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. — 3-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 299 с. : ил., табл. — (Учебные издания для бакалавров). — ISBN 978-5-394-04547-9. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684380>

Иванова, Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04857-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490811>

Понуждаев, Э. А. Теория организации : учебное пособие (курс лекций, практикум, тесты) / Э. А. Понуждаев, Ю. И. Богомолова, И. А. Шишова. — Москва : Директ-Медиа, 2022. — 388 с. : ил., табл. — ISBN 978-5-4499-3039-2. — Текст : электронный // Университетская библиотека ONLINE : [сайт]. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=686791>

Титов, В. Н. Теория и история менеджмента : учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 487 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05725-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490123>

Периодическая литература (библиотека ГСИ)

1. Информатизация и связь.
2. Проблемы управления.
3. Российский журнал менеджмента.
4. Системный администратор.

7.2. Электронные образовательные и информационные ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>
2. Университетская библиотека онлайн – www.biblioclub.ru

7.3. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Информационно-справочные системы

1. «Система КонсультантПлюс» – компьютерная справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
2. «Гарант» – справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации - <http://www.garant.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. - <http://window.edu.ru/>
4. Национальная информационно-аналитическая система Российский индекс научного цитирования (РИНЦ). - <https://www.elibrary.ru>
5. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>

Профессиональные базы данных

1. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям психологии) <http://psyjournals.ru/>
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)
3. Открытый портал информационных ресурсов (научных статей, сборников работ и монографий по различным направлениям наук) https://elibrary.ru/project_risc.asp
4. Сайт научного журнала «Культурно-историческая психология» Международное научное издание для психологов, дефектологов, антропологов. Электронная версия журнала находится в свободном доступе. <https://psyjournals.ru/kip/>
5. База данных научных журналов на русском и английском языке ScienceDirect

6. Открытый доступ к метаданным научных статей по различным направлениям наук поиск рецензируемых журналов, статей, глав книг и контента открытого доступа <http://www.sciencedirect.com/>
7. Информационный центр «Библиотека имени К. Д. Ушинского» РАО Научная педагогическая библиотека <http://gnpbu.ru/>
8. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
9. Бесплатная электронная библиотека онлайн «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/>
10. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов Научно-практические и методические материалы <http://school-collection.edu.ru/>
11. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных, в том числе свободно распространяемых, доступен по ссылке Reestr-Minsvyaz.ru
12. Сайт, посвященный SQL, программированию, базам данных, разработке информационных систем <https://www.sql.ru/>
13. На сайте проекта OpenNet размещается информация о Unix системах и открытых технологиях для администраторов, программистов и пользователей <http://www.opennet.ru/>
14. Библиотека программиста <https://proglib.io>
15. Сообщество IT-Специалистов <https://habr.com/ru/>
16. Сеть разработчиков Microsoft <https://msdn.microsoft.com/ru-ru/>
17. Сборник статей по информационной безопасности <http://www.iso27000.ru/chitalnyi-zai>

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Министерство образования и науки Российской Федерации. 100% доступ - <http://минобрнауки.рф/>
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки. 100% доступ - <http://obrnadzor.gov.ru/>
3. Федеральный портал «Российское образование». 100% доступ - <http://www.edu.ru/>
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. 100% доступ - <http://fcior.edu.ru/>
6. Электронно-библиотечная система, содержащая полнотекстовые учебники, учебные пособия, монографии и журналы в электронном виде 5100 изданий открытого доступа. 100% доступ - <http://bibliorossica.com/>
7. Федеральная служба государственной статистики. 100% доступ - <http://www.gks.ru>

8. Программное обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Операционная система Windows 10,
 Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook, Publisher)
 Антивирус Windows Defender (входит в состав операционной системы Microsoft Windows)

Программное обеспечение отечественного производства

INDIGO
 Яндекс.Браузер

Свободно распространяемое программное обеспечение

Adobe Reader для Windows
 Архиватор HaoZip

9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для проведения учебных занятий используются учебные аудитории, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям; ПК с доступом к сети Интернет, мультимедийным оборудованием, интерактивной доской, переносной аудио и видеоаппаратурой.

Для самостоятельной работы обучающихся используются помещения, оснащенные компьютерной техникой: персональные компьютеры с доступом к сети Интернет и ЭИОС института, принтеры; специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям.

Для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья институтом могут быть представлены специализированные средства обучения, в том числе технические средства коллективного и индивидуального пользования.

10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.