

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Кафедра философии

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
к практическим занятиям

Дисциплина: Менеджмент

Направление подготовки: *06.05.01 – Биоинженерия и биоинформатика*

Курс: 2

Семестр: 4

Уфа 2023

Рецензенты:

1. Главный научный сотрудник Института биохимии и генетики – обособленного структурного подразделения ФГБНУ Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, д.б.н., профессор А.В. Чемерис

2. Декан биологического факультета ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», заведующий кафедрой биохимии и биотехнологии, д.б.н., профессор, почетный работник ВПО РФ, Заслуженный деятель наук РБ, Отличник образования РБ, награжден медалью «За вклад в реализацию государственной политики в области образования» С.А. Башкатов

Авторы: к.ф.н., доцент Ахунова Г.М.

Утверждено на заседании № 8 кафедры философии от «04» апреля 2023 г.

1. Тема и ее актуальность 1. Общая характеристика менеджмента

Всего за два десятилетия менеджмент в нашей стране стал реальностью, превратился в широко востребованную область знаний и практики. Причем интерес к нему возрастает с каждым днем и со стороны самых разных слоев населения: руководящих работников и бизнесменов, инженеров и техников, обучающихся и школьников. Он превратился в очень популярную профессию на рынке труда, освоить которую желают многие из нас. Рынок предъявляет свои требования к каждому из нас. Мы учимся самостоятельно отвечать за все,

что с нами происходит, а не надеяться на государство и общественные организации. Мы вынуждены сегодня принимать решения, которые требуют юридических, психологических, экономических и иных знаний, компетентного и ответственного подхода ко всему, что мы делаем на работе и дома. Менеджмент вносит неоценимый вклад в формирование такого подхода, который способен привести к успеху и ощущению радости жизни. А кто же не хочет быть успешным?

Однако менеджмент существует не только на уровне «начальник — подчиненный», но и в отношениях «коллега — коллега». Поэтому знания в области менеджмента нужны любому работающему человеку. Более того, людям, находящимся в поиске работы или неработающим, также будет полезно знание основ менеджмента, который учит рационально использовать свое время, эффективно выстраивать отношения с другими людьми, планировать и контролировать свою жизнь и добиваться поставленных целей. Самоменеджмент необходим каждому из нас. Это те знания, которые никогда не бывают лишними.

В 90-х годах в России, в связи с переменой общественного строя и переходом к новым рыночным отношениям, неожиданно возник интерес к профессиональному образованию в области менеджмента. С лёгкой руки американцев, российских журналистов и маркетологов слово «менеджмент» стало известно каждому человеку.

Термин “менеджмент” пошел от английского management— управление, которое имеет происхождение от латинского manus - рука (синоним менеджмента, таким образом, является русское "руководство").

Менеджмент в упрощенном понимании- это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей. Понятие "менеджмент" рассматривают с трёх точек зрения: как научную дисциплину, поскольку она включает теоретическую основу (теории, принципы, методы), а также впитывает отдельные положения других наук; как практику, поскольку задолго до теоретических изысканий были известны методики, стили руководства и управления трудовыми процессами, коллективами людей и целыми государствами; как искусство, поскольку осуществление руководства и управления как сфера деятельности требует высокой степени умения и мастерства. Нельзя сказать, что дисциплина «Менеджмент» возникла и существует автономно.

Менеджмент использует элементы многих совершенно различных наук: психологии; теории информации - раздела, в котором изучаются способы измерения количества информации, содержащейся в каких-либо сообщениях, и ее передачи; кибернетики (от греч. *kybernetike* – искусство управления) – науки об управлении, связи и переработке информации; общественных наук (философия, экономика, право, социология); теории принятия решений и др.

Менеджмент, как система знаний о процессах хозяйственного и делового управления, стал складываться во второй половине XIX века. Эта система имеет ярко выраженный междисциплинарный характер и отражает совокупность практического опыта и теоретических знаний, почерпнутых из различных дисциплин.

Повседневная забота о повышении результативности и эффективности работы фирмы и есть главная цель менеджмента.

Кроме того, необходимо различать понятия управление и руководство. Если

управление - это элемент, функция организаций, обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ, то руководство можно определить как процесс более высокого порядка, главной составляющей которого является определение миссии и цели организации. Другими словами, руководство - это направление действий на выполнение плана, ответ на вопрос: «Что делать?», а управление - обеспечение выполнения плана, т.е. ответ на вопрос: «Как делать?» и реализация плана с помощью подчиненных.

Классический пример дифференциации этих понятий - двое в автомобиле. Один - за рулем, другой - рядом. Тот, кто рядом с водителем, ставит цель: «Поедем в ресторан “Прага”». Он не указывает, по каким улицам и с какой скоростью ехать. Автомобилем управляет тот, кто за рулем - водитель. Конечно, при работе с персоналом приходится отвечать и на более сложный вопрос: кем достаточно только руководить, а кем и руководить, и управлять. А это уже зависит от квалификации ваших сотрудников, опыта работы, сложности задания и других факторов.

Таким образом, главная цель менеджмента— руководство и управление, ориентированные на успешную деятельность организации и обеспечение её прибыльности.

Также, к целям менеджмента относят: управление производством, совершенствование научно-технологической базы, эффективное использование кадрового потенциала, повышение его квалификации и стимулирование.

К задачам управления относят конкретный временной промежуток на исполнение или достижение определённых целей. Таким образом, задачи— это определённая последовательность заданий, исполнение которых приведёт к достижению целей.

Например: Изучение спроса потребителей для производства востребованных товаров и услуг; Определение требуемых ресурсов и методов их обеспечения; Привлечение к работе высококвалифицированных специалистов; Мотивация сотрудников к более производительной работе.

Подробный план:

1. Сущность и происхождение понятия "менеджмент". Взаимодействие менеджмента с другими науками История менеджмента
2. Цель и задачи менеджмента. Разнообразие моделей менеджмента
3. Основные категории менеджмента и принципы менеджмента
4. Внутренняя среда организации и внешняя среда организации
5. Цикл менеджмента. Характеристика функции планирования и функции организации
6. Характеристика функций мотивации и контроля

2. Цель занятия: Ознакомить обучающихся с эволюцией теории менеджмента и современными взглядами ученых на ее содержание и задачи; Проанализировать взаимодействие менеджмента другими науками и определить ее место в системе гуманитарных наук.

Для формирования универсальных компетенций студент должен знать: основные теории современного менеджмента, истории развития науки управления, основные подходы и принципы управления, методы принятия управленческих решений

3. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал

лекции: «Общая характеристика менеджмента»

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 6 часов

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1. Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2. ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1. этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1. Объясните сущность и происхождение понятия "менеджмент".

2. Назовите цель и задачи менеджмента

3. Охарактеризуйте основные категории менеджмента

4. Назовите основные принципы менеджмента

5. Назовите наиболее важный, ведущий ресурс для таких организаций как школа, фермерское хозяйство и редакция.

6. Кто такой менеджер и в чём заключаются его задачи?

7. Какие требования предъявляют к профессиональной компетенции менеджера?

8. В чём различие деятельности менеджеров и предпринимателей?

9. Какими способностями, обеспечивающими эффективный управленческий труд, должен обладать руководитель?

10. Перечислите основные этапы развития менеджмента.

11. Какие школы управления вы знаете?

12. Назовите представителей школ менеджмента. В чём заключается их вклад в науку управления?

13. Какие тенденции проявляются наиболее ярко в современной науке управления?

14. В чём заключаются особенности российского менеджмента?

2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;

3) обсуждение рефератов и докладов по темам:

1 Менеджмент: понятие и основные направления современного менеджмента.

2. История становления и развития менеджмента.

3. Ф. Тейлор как основатель научного менеджмента, его вклад в развитие управленческой мысли.

4. А.Файоль — «отец научного менеджмента», его значение для развития менеджмента.

5. «Концепция жизненного цикла организации (управленческий аспект)»

6. «Отличительные особенности моделей менеджмента»

7. «Проблемы российских менеджеров и пути их преодоления».

7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.

7.4. Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№ п/п	Этапы занятия, их содержание	Время мин.	Используемые наглядные, методические пособия и др.	Место проведения	Цель и характер деятельности	
					студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя	45	Банк тестовых заданий и творческих задач	Учебная комната	Применять полученные знания для выполнения тестовых и творческих заданий	Контроль и консультирование студентов по теме
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>

2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>

3. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>

(дата обращения: 13.01.2023).

4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус,

2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1. Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>
2. Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>
3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>
4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>
5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru
6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

2. Тема и ее актуальность 2. Методы управления в организациях

Понятие «метод управления» неразрывно связано с этимологией слова «метод», происходящего от греческого *methodos*, имеющего два значения: • способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; • прием, способ или образ действия.

Зависимости от отдельных отличительных признаков по направленности и содержанию методов в науке имеются различные классификации и формулировки понятия «методы управления». Методы управления представляют собой способы или приемы целенаправленного воздействия управляемой системы в целях установления наиболее эффективного порядка использования трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов. Методы управления — способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей. Методы управления — способы воздействия на коллективы трудящихся и отдельных работников для достижения поставленных целей. Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. В управленческой деятельности методы управления занимают особое место, поскольку отвечают на вопрос, как выполнять ту или иную управленческую работу наиболее эффективно, сокращая затраты времени на целеполагание и целереализацию. При решении той или иной задачи менеджмента разные методы предоставляют в его распоряжение свою систему правил, приемов и подходов, что позволяет организации вырабатывать свой «фонд методов управления».

Характеризуя методы управления, необходимо раскрыть их направленность, содержание и организационную форму. Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирму, отдел, подразделение, компанию и т. д.).

Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления. Множественность методов менеджмента и разные подходы к их классификации осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач.

Разнообразие методов управления вызывает необходимость упорядочения всей их совокупности при помощи классификации по определенным критериям, представлена наиболее известная классификация, в которой выделены: • общенаучные методы, в основе которых:— системный подход;— комплексный подход;— конкретно-исторический подход;— моделирование;— экспериментирование;— социологическое исследование;— экономико-математические методы (ЭММ); • конкретные (или специфические) методы управления, выделяемые по трем основным направлениям:— методы управления функциональными подсистемами;— методы выполнения функций управления;— методы принятия управленческих решений.

Подробный план:

1. Система методов управления
2. Принятие управленческих решений
3. Конфликты в организации
4. Управление стрессом в организации
5. Влияние и власть руководителя в организации
6. Социальное партнерство

2. Цель занятия: сформировать представление о системе методов управления, и расширить знания о предпринимательской деятельности

3. Для формирования универсальных компетенций студент должен знать: сущность и классификацию методов управления, характеристику экономических методов управления, основу организационно-административных методов управления, стадии процесса принятия управленческого решения.

4. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал лекции: «Методы управления в организациях»

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 6 ч

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1. Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2. ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1. этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1. Раскрыть сущность и классификацию методов управления.

2. Дать характеристику экономических методов управления.

3. Что положено в основу организационно-административных методов управления?

4. Зачем нужны социально-психологические методы управления?

5. Назовите функции управленческого решения.
 6. Какие стадии процесса принятия управленческого решения вы знаете?
 7. Какие требования предъявляют к управленческим решениям?
 8. По каким параметрам разделяют критерии эффективности принятия решений?
 9. В чём сущность функционального и дисфункционального конфликтов? Каковы их последствия?
 10. Охарактеризуйте внутриличностный, межличностный, межгрупповой и конфликт между личностью и группой.
 11. Назовите причины конфликтов и их последствия.
 12. Раскройте сущность методов управления конфликтной ситуацией в организации.
 13. Раскройте сущность стресса и биохимические составляющие стресса.
 14. Назовите факторы, влияющие на снижение и повышение стресса.
 15. Перечислите причины возникновения стресса на рабочем месте и его признаки
 16. Какие вы знаете методы управления стрессом?
 17. Что можно сделать руководителю, чтобы снизить уровень стресса в организации?
 18. Назовите и дайте характеристику форм власти.
 19. Какой стиль является более производительным, почему и при каких условиях?
 20. Какими общепринятыми правилами и нормами в своей деятельности должны руководствоваться современные руководители?
 21. Что влияет на эффективность управления руководителем?
 22. В чём заключается сущность социального партнерства? В чём его цели и задачи?
 23. Назовите принципы социального партнёрства.
 24. Кто выступает субъектами социального партнерства в практической деятельности?
 25. В чём заключается роль государства в системе социального партнерства?
- 2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;
- 3) обсуждение рефератов и докладов по темам:
1. «Влияние стиля руководства на эффективность работы организации»
 2. «Диапазон стилей руководства», «Либеральный стиль руководства»
 3. «Понятие «этики» в современном управлении»
 4. Деловое общение в системе управления, его функции и значение.
 5. Современный менеджмент: принципы, функции.
 6. Понятие и классификация методов управления.
 7. Внешняя и внутренняя среда организации.
 8. Имидж организации и факторы его формирования
 9. Мотивация и критерии мотивации труда.
 10. Содержательные и процессуальные теории мотивации в современном управлении.
 11. Управленческие решения, их классификация.
 12. Управленческий контроль: понятие и сущность. Этапы управленческого контроля.
 13. Управленческие конфликты, их классификация и методы разрешения.

7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.

7.4. Самостоятельная работа с обучающимися под руководством преподавателя

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№	Этапы занятия, их	Время	и	Используемые	Место	Цель и характер деятельности
---	-------------------	-------	---	--------------	-------	------------------------------

п/п	содержание	мин.	наглядные, методические пособия и др.	проведения	студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя	45	Банк тестовых заданий и творческих задач	Учебная комната	Применять полученные знания для выполнения тестовых и творческих заданий	Контроль и консультирование студентов по теме
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>
2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>
3. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>
(дата обращения: 13.01.2023).
4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1. Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>
2. Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>
3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос.

Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>

4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>

5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru

6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

1. Тема и ее актуальность 3. Технология управления персоналом и элементы эффективного управления

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий собеседование, оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

источники найма персонала:

- справочники-списки ищущих работу;
- объявления в газетах, в специальных изданиях,
- местные школы, колледжи, университеты;
- служба по трудоустройству,
- частные агентства по найму,
- объявления по радио и телевидению;
- профсоюзы и др.

Прежде чем начать найм сотрудников вне организации, администрация обычно предлагает своим работникам найти кандидатов среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу.

При найме на работу проводится собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы. Например, вопросы могут касаться следующего:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовил себя к их достижению?
2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
3. Что кандидат реально хочет в жизни?

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий собеседование, оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до того никак не связанных с организацией).

Прежде чем начать найм сотрудников вне организации, администрация обычно предлагает своим работникам найти кандидатов среди знакомых или родственников, желающих подать заявление о приеме на работу.

При найме на работу проводится собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы. Например, вопросы могут касаться следующего.

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовил себя к их достижению?
2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
3. Что кандидат реально хочет в жизни?
4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?
7. Как бы кандидат мог описать его труд?
8. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?
9. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
10. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?
11. За сколько дней кандидат сможет показать себя на работе?
12. Планирует ли кандидат продолжать образование?
13. Как кандидат работает в стрессовых условиях?
14. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?
15. Что является наиболее важным для кандидата в работе?

При найме в процессе проведения собеседования работникам кадровых служб приходится решать ряд следующих проблем. Для полноценной работы организации необходимо не просто заполнить вакансию из большого числа кандидатов, а выбрать среди них лучшего. И хотя задача не такая сложная, но многие организации понимают ее неправильно. Для успешного набора кадров требуется всего лишь системный подход с использованием нескольких рациональных методик в ходе найма и отбора персонала.

Опыт показывает, что анализ потребности в кадрах, как правило, выявляет две основные проблемы организации:

- высокую текучесть кадров
- трудности в привлечении специалистов требуемой квалификации.

Если текучесть кадров велика, следует установить причины. Наиболее распространенными из них являются:

- неконкурентоспособные ставки оплаты;
- неадекватная ожиданиям кандидатов структура оплаты труда;
- нестабильные заработки; плохие условия труда; продолжительные или неудобные часы работы;
- деспотичное или неприятное руководство;
- проблемы с проездом до места работы;
- отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации;
- выполнение несоответствующей квалификации сотрудника работы;
- неадекватные меры по введению в должность.

Причинами сложности набора кадров являются:

- неконкурентоспособные ставки оплаты и других выплат (льгот/компенсаций);
- имидж организации в качестве работодателя;
- особенности регионального рынка труда, связанные с нехваткой специалистов данной квалификации;

- отсутствие возможности для обучения; продвижения по службе или повышения квалификации;
- неудовлетворительные условия труда;
- неправильный выбор источников привлечения кандидатов; неудачное объявление о вакансии;
- некомпетентные интервьюеры, создающие неправильное впечатление об организации или работе, набирающие неподходящий штат или неправильно размещающие персонал (должность не соответствует работнику);
- неудовлетворительные процедуры отбора персонала.

Следует также рассмотреть и сильные стороны вашей организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Сравните преимущества собственной компании с предложениями конкурентов, чтобы выявить существенные различия. Иначе это же проделают пришедшие к вам на собеседование кандидаты. Если рынок труда является рынком покупателей, то организация с наличием вакансии должна изучить требования обеих, чтобы обеспечить баланс интересов и, тем самым, избавиться от проблем с наймом персонала.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т. е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом. Подбирая работников, мы делаем капиталовложения, которые следует планировать и эффективно использовать.

К. Хардит, вице-председатель компании "Ролстон-Пурина", советует отбирать молодых специалистов только высшего качества, тех, которые смогут быстро продвинуться в организации.

Многие руководители возражают: зачем такое количество менеджеров высокого потенциала, если количество высших постов ограничено? Истина же состоит в том, что если стремиться к отбору самых лучших, то при неизбежных ошибках при отборе управляющих в фирме окажется как раз достаточно менеджеров и для рутинных должностей.

Набор рабочей силы заключается в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход на пенсию, окончание сроков контрактов, изменение направления производственной деятельности и сопровождающее его сокращение кадров и др.).

Подробный план:

1. Источники и проблемы найма персонала.
2. Организация маркетинга персонала.
3. Деловая оценка и отбор персонала. Подбор и расстановка персонала
4. Понятие, виды и методы проведения аттестации персонала
5. Организация аттестации персонала и самоменеджмент
6. Виды и стили управления.
7. Классификация стилей руководства в зависимости от конкретной ситуации.

Ситуационная модель поведения руководителя.

8. Факторы, влияющие на стиль руководства.
9. Управленческая «решетка» Р. Блейка и Дж. Моутона.

10. Деловое общение: закономерности и тактика и социально-психологический анализ общения

11. Этикет и культура поведения делового человека. Деловой этикет и современные взгляды на место этики в деловом общении

12. Этические принципы делового общения

13. Понятие эффективности управления, ее виды и показатели и факторы эффективности управления

2. Цель занятия: раскрыть сущность технологии управления персоналом и элементов эффективного управления

Для формирования универсальных компетенций обучающийся должен знать организацию маркетинга персонала, понятие, виды и методы проведения аттестации персонала, факторы, влияющие на стиль руководства.

3. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал лекции: «Технология управления персоналом и элементы эффективного управления».

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 6 ч

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1. Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2. ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1. этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1. Какие источники найма персонала вы знаете?

2. В чём заключаются проблемы найма персонала?

3. Что такое маркетинг персонала?

4. Перечислите направления маркетинговой деятельности в области персонала

5. Какие выделяют этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя?

6. Назовите виды аттестации персонала.

7. Какие методы используют при проведении аттестации?

8. Дайте характеристику этапов проведения аттестации персонала.

9. В чём заключается необходимость и сущность самоменеджмента?

10. Назовите виды и стили управления.

11. Охарактеризуйте классификацию стилей руководства в зависимости от конкретной ситуации.

12. Раскройте сущность ситуационной модели поведения руководителя.

13. Назовите факторы, влияющие на стиль руководства.

14. Какие наиболее характерные позиции выделяют в управленческой «решетке» Р. Блейка и Дж. Моутона?

15. Какие выделяют закономерности, определяющие процессы межличностных взаимоотношений?

16. Что необходимо учитывать, чтобы деловое общение было наиболее эффективным?

17. Назовите виды и типы общения.
18. Какие вы знаете правила и функции общения?
19. Какие требования предъявляют к речи современного руководителя?
20. Что такое деловой этикет?
21. В чём проявляется культура поведения делового человека?
22. Каковы современные взгляды на место этики в деловом общении?
23. Назовите этические принципы делового общения.
24. Что такое эффективность управления?
25. Какие существуют виды эффективности управления?
26. Назовите показатели эффективности управления.
27. Перечислите факторы, влияющие на эффективность управления.
- 2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;
- 3) обсуждение рефератов и докладов по темам:
 1. Власть и руководство в организации. Стили руководства.
 2. Личность и управление. Человеческий фактор в менеджменте.
 3. Управление трудовым коллективом.
 4. Модели менеджмента: история и современность
 5. Подход к управлению на основании различных школ.
 6. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
 7. Мотивация в системе менеджмента
 8. Сопоставление различных теорий содержания мотивации.
 9. Теория лидерских качеств в современном менеджменте организации
 10. Риск-менеджмент: понятие, особенности
 11. Тайм-менеджмент: понятие, специфика

7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.

7.4. Самостоятельная работа обучающихся с под руководством преподавателя

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№ п/п	Этапы занятия, их содержание	Время и мин.	Используемые наглядные, методические пособия и др.	Место проведения	Цель и характер деятельности	
					студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов	45	Банк тестовых заданий и творческих	Учебная комната	Применять полученные знания	Контроль и консультирование студентов по теме

	под руководством преподавателя		задач		для выполнения тестовых и творческих заданий	
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>
2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>
3. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>
(дата обращения: 13.01.2023).
4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1. Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>
2. Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>
3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>
4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>
5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru
6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

1. Тема и ее актуальность 4: Конфликты в управлении

Конфликт - столкновение противоположных интересов, взглядов, стремлений; серьёзное разногласие, острый спор, приводящий к борьбе. Переговоры – обсуждение спорного (конфликтного) вопроса с целью выработки согласованного решения. Стратегия ухода от конфликта – обе стороны конфликта мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг, или конфликт не достаточно созрел), но пытаются

сохранить между собой видимость хороших отношений. Стратегия приспособления – одна из сторон, имеющая более высокий ранг, не заинтересована в конфликте, поэтому она предоставляет возможность другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой, оставаться без выигрыша, но не в проигрыше. Часто применяется в тупиковых случаях. Стратегия решения конфликта силой – у одной из сторон, имеющей более высокий ранг, появляется соблазн применения силовых приемов, давления, запугивания, шантаж в свою пользу, в результате чего другая сторона, более слабая, оказывается в проигрыше. Стратегия примирения через поиск компромисса – обе стороны имеют одинаковый ранг и в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, в результате чего они могут прийти к соглашению, в рамках которого выделяются общие из предлагаемых решений, а разделением примерно поровну выгод и потерь. Стратегия окончательного разрешения конфликта - Поиск и устранение причин конфликта в рамках добровольного сотрудничества сторон и прекращение противоборства. Выгодна всем сторонам. Стратегия предупреждения конфликта - это совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера. Улучшение условий труда, справедливое распределение ресурсов, вознаграждение, изменение структуры организации и системы управ

Подробный план:

1. Виды конфликтов, их классификация
2. Причины возникновения конфликтов
3. Стратегии преодоления конфликтов

2. Цель занятия: рассмотреть понятия о видах конфликта и их классификация; причины возникновения конфликтов и их стратегии преодоления.

Для формирования универсальных компетенций студент должен знать: сущность конфликта и что представляют собой переговоры

3. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал лекции: «Конфликты в управлении»

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 3 ч

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1. Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2. ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1. этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1) В чем сущность конфликта?

2) Что представляют собой переговоры?

3) Какие стратегии конфликтов вы знаете?

2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;

3) обсуждение рефератов и докладов по темам:

1. Конфликты в менеджменте; виды конфликтов.
 2. Основные причины возникновения конфликтов.
 3. Способы преодоления конфликтов.
 4. Процесс изменений в организации и управление им.
 5. Причины сопротивления персонала организационным изменениям.
 6. Самоменеджмент руководителя.
- 7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.**
- 7.4. Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя**

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№ п/п	Этапы занятия, их содержание	Время мин.	Используемые наглядные, методические пособия и др.	Место проведения	Цель и характер деятельности	
					студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя	45	Банк тестовых заданий и творческих задач	Учебная комната	Применять полученные знания для выполнения тестовых и творческих заданий	Контроль и консультирование студентов по теме
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>
2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>

3.Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>

(дата обращения: 13.01.2023).

4.Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1.Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>

2.Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>

3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>

4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>

5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru

6.База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

5. Тема и ее актуальность 5: Управление изменениями в организации

Соппротивление организационным изменениям – это способность персонала предприятия противостоят нововведениям, которая находит выражение в действиях, направленных на обеспечение сохранения существующего состояния предприятия или его отдельной системы.

Организационная структура – совокупность подразделений организации и их взаимосвязей, в рамках которой между подразделениями распределяются управленческие задачи, определяются полномочия и ответственность руководителей и должностных лиц.

Организационные изменения - это формирование нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды.

Метод - способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности.

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, позволяющее добиваться конкурентных преимуществ, что позволяет

организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Цели организации - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться трудовой коллектив. Тактика - это конкретные методы и приемы для достижения поставленной цели в конкретных условиях. Переговоры — коммуникация между сторонами для достижения соглашения относительно предмета переговоров. Принуждение — это предъявление к лицу требования, которое может подкрепляться насилием или угрозой его применения, и деятельность по выполнению данного требования. Персонал предприятия – это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

Подробный план:

1. Природа организационных изменений

2. Сопротивление изменениям и их причины

3. Тактика внедрения изменений

2. Цель занятия: раскрыть понятия о природе организационных изменений; рассмотреть сопротивление изменениям и их причины и приведение тактики внедрения изменений

Для формирования универсальных компетенций студент должен знать: Метод, стратегическое управление, цели организации, тактика, переговоры, принуждение, персонал предприятия.

3. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал лекции: «Управление изменениями в организации»

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 3 ч

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1. Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2. ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1. этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1) Что такое метод?

2) В чем сущность стратегического управления?

3) Что такое тактика?

4) Что представляет собой понятие «организационная структура»?

2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;

3) обсуждение рефератов и докладов по темам:

1. Организационная структура управления и ее элементы.

2. Иерархические структуры управления.

3. Дивизиональные структуры управления.

4. Адаптивные структуры управления.

5. Квазиерархические структуры управления

7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.

7.4. Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№ п/п	Этапы занятия, их содержание	Время мин.	Используемые наглядные, методические пособия и др.	Место проведения	Цель и характер деятельности	
					студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя	45	Банк тестовых заданий и творческих задач	Учебная комната	Применять полученные знания для выполнения тестовых и творческих заданий	Контроль и консультирование студентов по теме
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>

2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>

3. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>

(дата обращения: 13.01.2023).

4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1. Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>
2. Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>
3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>
4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>
5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru
6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

Тема и ее актуальность 6: Факторы эффективности менеджмента

Результативность управления – это степень достижения цели управления, ожидаемого состояния объекта управления. Она определяется значениями выходных показателей объекта управления, в нашем случае – организации.

Эффективность – результативность экономической деятельности, экономических программ и мероприятий, характеризуемая отношением полученного экономического эффекта, результата к затратам факторов, ресурсов, обусловившим получение этого результата, достижение наибольшего объема производства с применением ресурсов определенной стоимости.

Эффективность управленческого решения – степень достижения запланированного результата на единицу затрат путем реализации решения.

Факторы – это элементы, причины, воздействующие на данный показатель или на ряд показателей. (Фактор – частный показатель объекта или процесса, протекающего в системе, который оказывает влияние на функцию.)

Внутренние факторы – это факторы, определяющие результаты работы предприятия.

Внешние факторы – это те факторы, которые не зависят от деятельности производственного коллектива, но количественно определяют уровень использования производственных и финансовых ресурсов данного предприятия.

208

Внутренняя эффективность - это экономичность, т. е. способность наилучшим (оптимальным) образом распределять и использовать имеющиеся ресурсы.

Внешняя эффективность - результативность менеджмента, характеризующаяся степенью достижения организацией ее цели.

Факторы эффективности менеджмента – это:

1. своевременно и постоянно адаптирующиеся к условиям внешней среды миссия, цели и стратегия организационной системы;
2. стратегически ориентированная, оптимальная, адаптивная структура организационной системы и всех ее подсистем;
3. высококвалифицированный, развивающийся, оптимально взаимодействующий персонал, нацеленный на результативное достижение целей организационной системы;
4. системность действий организации, ее менеджмента как механизма, включающего в себя оптимизированные методы, принципы, технологии, процессы, процедуры,

основывающиеся на современных информационно-коммуникационных технологиях, по достижению желаемых конечных состояний или целей;

5. высокая организационная культура, в том числе стиль управления, обращение с людьми, внимание к клиенту, забота о качестве, внимание к нововведениям и т. п.

Качество управления и эффективность менеджмента диалектически взаимосвязаны, они отражают разные состояния управления.

Качество – это одновременно и средство, и результат эффективности. То же можно сказать и об эффективности, выступающей как средство и результат высокого качества.

Подробный план:

1. Основные составляющие оценки эффективности социально-экономических систем.
2. Социальная эффективность управления организацией и критерии оценки.
3. Пути повышения эффективности менеджмента в организации

2. Цель занятия: раскрыть основные составляющие оценки эффективности социально-экономических систем; обозначить социальную эффективность управления организацией и критерии оценки; рассмотреть пути повышения эффективности менеджмента в организации
Для формирования универсальных компетенций студент должен знать Эффективность, результативность управления, факторы, внутренние факторы, внешние факторы, качество

3. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал лекции: «Факторы эффективности менеджмента»

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 3 ч

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1. Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2. ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1. этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1) Что представляет собой термин «эффективность»?

2) Какие виды факторов вы знаете?

3) Как Вы думаете, в чем заключается эффективность управленческого решения?

2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;

3) обсуждение рефератов и докладов по темам:

1. Менеджмент: отличия от бизнеса и предпринимательства.

2. Структура управленческого персонала по Парсонсу.

3. Уровни управления по Друкеру.

4. Система подготовки менеджеров.

5. Роли менеджера по Минцбергу.

6. Современные направления развития практики менеджмента.

7. Вклад древних цивилизаций в развитие практики управления.

8. Вклад Макиавелли в развитие практики управления средневековым государством

7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.

7.4. Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№ п/п	Этапы занятия, их содержание	Время и мин.	Используемые наглядные, методические пособия и др.	Место проведения	Цель и характер деятельности	
					студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя	45	Банк тестовых заданий и творческих задач	Учебная комната	Применять полученные знания для выполнения тестовых и творческих заданий	Контроль и консультирование студентов по теме
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>
2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>
3. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html> (дата обращения: 13.01.2023).
4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1. Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-

библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>

2.Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>

3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>

4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>

5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru

6.База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

7. Тема и ее актуальность 7: Личность в системе управления

Коллектив — группа, совокупность людей, работающих в одной организации, на одном предприятии, объединенных совместной деятельностью в рамках какой-либо организации, цели.

Личность - это человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально значимых черт, характеризующих его свойства и качества.

Общество или человеческое общество — группа людей, связанных друг с другом с помощью постоянных отношений, или большая социальная группа с общей географической или социальной территорией, подчиняющаяся единой политической власти и доминирующей культуре.

Психологическая структура личности — это целостная модель, система качеств и свойств, которая полно характеризует психологические особенности личности (человека, индивида).

Социализация — процесс усвоения индивидом образцов поведения, психологических установок, социальных норм и ценностей, знаний, навыков, позволяющих ему успешно функционировать в обществе

Подробный план:

1. Основные черты, характеризующие личность; условия их формирования
2. Психологическая структура личности
3. Социальные основы формирования личности

2. Цель занятия: рассмотреть основные черты, характеризующие личность и условия их формирования; психологическую структуру личности; социальные основы формирования личности.

Для формирования универсальных компетенций студент должен знать Коллектив, личность, общество, психологическая структура личности, социализация, социальная роль, способности, формирование личности, характер

3. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал лекции: «Личность в системе управления»

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 3 ч

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1.Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2.ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1.этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1) Что такое коллектив и каковы его особенности?

2) Дайте понятие термину «личность»

3) Отличие социальной роли и социального статуса, приведите примеры

2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;

3) обсуждение рефератов и докладов по темам:

1. Школы менеджмента, их характерные особенности и вклад в развитие теории управления.

2. Процессный подход к управлению, общие функции управления, их характеристика.

3. Взаимодействие функций в процессе управления.

4. Функции специализации системы управления.

5. Системный подход к управлению предприятием.

6. Система, ее свойства, условия управляемости.

7. Характеристика производственной системы.

8. Особенности сложных систем управления.

9. Принципы функционирования рациональной системы управления.

10. Типология управленческих решений.

11. Схема принятия рационального решения Г. Саймона.

7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.

7.4. Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№ п/п	Этапы занятия, их содержание	Время и мин.	Используемые наглядные, методические пособия и др.	Место проведения	Цель и характер деятельности	
					студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя	45	Банк тестовых заданий и творческих задач	Учебная комната	Применять полученные знания для выполнения тестовых и	Контроль и консультирование студентов по теме

					творческих заданий	
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>
2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>
3. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>
(дата обращения: 13.01.2023).
4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1. Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>
2. Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>
3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>
4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>
5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru
6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

8. Тема и ее актуальность 8: Техника личной работы менеджера

Множество функций и задач, которые стоят перед менеджером, предъявляют серьезные требования к его личностным и профессиональным качествам, готовности к управленческой деятельности. Руководитель представляет собой ответственное лицо, которое планирует, организует, управляет, решает и контролирует всю деятельность подчиненных. Благоприятными характеристиками руководителя являются высокая компетентность в специальных профессиональных вопросах, умеренная агрессивность, настойчивость, твердость, конфиденциальность. Руководитель должен обладать способностью к твердому мышлению, умением руководить, умением общаться с людьми, подчиненными, вышестоящими начальниками. Если обратиться к современному представлению о

функциональном подходе к управлению А. Файоля, то можно выделить следующие функции: планирование, принятие управленческих решений, организацию, укомплектование штата, эффективную коммуникацию, стимулирование, руководство и контроль. Реализация управленческих функций ежедневно требует от менеджера проведения множества конкретных мероприятий и действий: совещаний, работы с документами, приема посетителей и т.д. Часто эти действия называют эмпирическими единицами деятельности. Эти единицы деятельности менеджера отличаются друг от друга по предмету, целям, мотивам, действиям и результатам. Реализация менеджером каждой из управленческих функций происходит посредством проведения конкретных мероприятий, каждое из которых базируется на познавательной деятельности, принятии конкретных решений и организации их исполнения. Содержание, т.е. предметно-объективное исполнение этих видов деятельности, будет различным при реализации разных функций управления. Профессиональный потенциал менеджера обеспечивает эффективность его деятельности и реализацию управленческих функций. Структурно такой потенциал образуется из управленческой подготовленности, морально-психологических, познавательных, интеллектуальных, коммуникативных качеств

Подробный план:

1. Профессиональные и психологические требования к личности менеджера
2. Индивидуальная работа менеджера с подчиненными
3. Управление временем
4. Работа с телефоном

2. Цель занятия: рассмотреть профессиональные и психологические требования к личности менеджера

Для формирования универсальных компетенций студент должен иметь представление о возможности использования основных идей современного менеджмента в российских условиях

3. Необходимые базисные знания и умения: Для изучения этой темы знать материал лекции: «Техника личной работы менеджера»

4. Вид занятия: практическое занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 6 ч

6. Оснащение: мультимедийный проектор, ноутбук.

6.1. Учебно-методические средства и дидактический материал (кино- и видеофильмы, тренинговые и контролирующие компьютерные программы, мультимедийные атласы и ситуационные задачи, деловые игры, фантомы, тренажеры и др.).

6.2. ТСО (компьютеры, видеодвойка, мультимедийные проекторы и др.)

7. Структура занятия.

7.1. этап - организационный.

Демонстрация преподавателем вопросов темы данного занятия. Проверка готовности к занятию (внешний вид, отметка присутствующих)

7.2 контроль исходного уровня знаний студентов (устно или письменно по вопросам)

1) устный опрос студентов по теме лекции;

Вопросы к экспресс-контролю лекции:

1. Какие личностные характеристики относятся к профессиональным качествам менеджера?
2. Чего не делает хороший руководитель?
3. Что Вы понимаете под индивидуальным подходом к каждому из сотрудников?
4. Какие факторы осложняют взаимодействие менеджера и сотрудников?
5. Каким образом можно классифицировать работы?
6. Каким образом можно классифицировать помехи?
7. Назовите причины несвоевременной обработки менеджером документов.

8. Назовите типы менеджеров, характеризующихся с отрицательной стороны при работе с документами.

9. Следует ли заранее готовиться к телефонному разговору?

10. Чего не следует делать при разговоре по телефону?

11. Что такое телефонограмма?

12. Как Вы считаете, в каких случаях можно взять работу на дом?

2) контроль знаний студентов с применением тестовых заданий и упражнений;

3) обсуждение рефератов и докладов по темам:

1. Рабочее время, его использование и экономия

2. Трудовая деятельность менеджера, ее особенность

3. Сущность планирования рабочего времени менеджера

4. Анализ планирования личной работы менеджера в компании

5. Рекомендации по планированию личного времени менеджера

6. Техника личной работы менеджера и ее связь с принятием управленческих решений

7. Мотивы деятельности руководителя и формирование стиля руководства, его компоненты

8. Самоменеджмент как целенаправленная работа менеджера над собой

7.3. Ознакомление обучающихся с содержанием занятия. Изложение узловых моментов темы.

7.4. Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя

Таблица 1.

Технологическая карта занятия

№ п/п	Этапы занятия, их содержание	Время и мин.	Используемые наглядные, методические пособия и др.	Место проведения	Цель и характер деятельности	
					студента	преподавателя
1	2	3	4	5	6	7
1	Организационный этап	5				
2	Контроль исходных знаний студентов	35	Вопросы для ЭКЛ	Учебная комната	Усвоение теоретического материала.	Контроль исходного уровня знаний
3	Ознакомление студентов с содержанием занятия	40	Учебные видеоролики по теме занятия	Учебная комната	Усвоение Теоретического материала.	Выделить узловые моменты темы
4	Самостоятельная работа студентов под руководством преподавателя	45	Банк тестовых заданий и творческих задач	Учебная комната	Применять полученные знания для выполнения тестовых и творческих заданий	Контроль и консультирование студентов по теме
	Заключение. Задание на дом	10				

Литература:

Основная литература:

1. Адлер, Ю. П. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Управление конфликтами - задача менеджмента : учеб. пособие / Ю. П. Адлер. - Москва : МИСиС, 2020. - 103 с. - ISBN 978-5-907226-62-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785907226623.html>
2. Елисеева, Е. Н. Менеджмент качества : учеб. пособие / Е. Н. Елисеева, А. В. Жагловская. - Москва : МИСиС, 2018. - 108 с. - ISBN 978-5-906953-57-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785906953573.html>
3. Кони́на, Н. Ю. Менеджмент : Теория, практика и международный аспект : учебник / Кони́на Н. Ю. - Москва : Аспект Пресс, 2018. - 432 с. - ISBN 978-5-7567-0962-9. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785756709629.html>
(дата обращения: 13.01.2023).
4. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. Ю. Круглова. - М. : Кнорус, 2013. - 500 с.

Дополнительная литература

1. Денисов, Д. Ю. Менеджмент : методические указания / Д. Ю. Денисов, А. В. Комахина. — Москва : РТУ МИРЭА, 2022. — 34 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/265856>
2. Калимуллина, О. В. Менеджмент : учебно-методическое пособие / О. В. Калимуллина. — Санкт-Петербург : СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, 2021. — 32 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/180252>
3. Менеджмент : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 152 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/252089>
4. Ягунова, Н. А. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Н. А. Ягунова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 60 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/191642>
5. Электронно-библиотечная система «Консультант студента» для ВПО www.studmedlib.ru
6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

