

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

Кафедра философии

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ  
КОНТАКТНОЙ РАБОТЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Дисциплина: Менеджмент

Направление подготовки: *06.05.01 – Биоинженерия и биоинформатика*

Курс: 2

Семестр: 4

Уфа 2023

Рецензенты:

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

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.

## **ВВЕДЕНИЕ**

Важность изучения менеджмента в современных условиях обусловлена тем, что формирование управленческих отношений обеспечивает, интеграцию всех ресурсов и процессов организации и повышает ее конкурентоспособность.

В дисциплине «Менеджмент» обозначены узловые вопросы современного управления с учетом того, что знания по менеджменту создают общекультурную базу высшего образования. Поскольку данный учебный курс предваряет изучение большого блока дисциплин, то он включает темы, формирующие философские и общенаучные подходы к изучению менеджмента. Дисциплина «Менеджмент» раскрывает теоретические основы управления социально-экономической системой, сущность, принципы, законы и способы организации управленческой деятельности, нацеленной на предпринимательский успех

### **Цель и задачи освоения дисциплины**

**Цель** освоения учебной дисциплины (модуля) «Менеджмент» является изучение и усвоение обучающимися основных понятий и узловых вопросов современного управления, формирование научного представления об управлении как виде профессиональной деятельности в подготовке специалистов, комплекса практических знаний, умений и навыков эффективного управления организацией с учетом влияния различных внутренних и внешних факторов.

При этом **задачами** дисциплины являются:

- изучение основных теорий современного менеджмента, истории развития науки управления, основных подходов и принципов управления, методов принятия управленческих решений;
- изучение мирового опыта менеджмента, а также особенностей российского менеджмента;
- освоение обучающимися общетеоретических положений управления социально-экономическими системами;
- овладение умениями и навыками практического решения управленческих проблем;
- формирование мотивационной установки на расширение имеющихся знаний и применение их в смежных областях;
- формирование у обучающихся современного управленческого мышления;
- способствование всестороннему и гармоничному развитию личности обучающихся
- выработка умения анализировать и диагностировать управленческие проблемы, ставить цели, задачи и находить методы их решения;

- овладение навыками организации командного взаимодействия, распределения полномочий и ответственности для решения управленческих задач

Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами: Обществознание (школьный курс), Биоэтика (вузовский курс). Обучающимся необходимо:

**Знать:** о современном состоянии теории и практики менеджмента, о возможности использования основных идей современного менеджмента в российских условиях

**Владеть:** стратегиями формирования команды и определять функциональные и ролевые критерии отбора участников.

**Уметь:** пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;

**Навыки:** анализа управленческих ситуаций и принятия управленческих решений, организации и руководства работой команды, презентации результатов собственной и командной работы

Сформировать компетенции, универсальные функции: УК-3, УК-9

Дисциплина обеспечивает подготовку теоретической базы для освоения следующих видов деятельности: - организационно-управленческая, - научно-исследовательская.

**Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих универсальных(УК) компетенций**

п/№	Номер/индекс компетенции с содержанием компетенции (или ее части)/ трудовой функции	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:				
		Знать	Владеть	Уметь	Перечень практических навыков	Оценочные средства
УК-3	Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели	о современном состоянии теории и практики менеджмента, способы использования базовых	стратегиям и формирования команды и определять функциональные и ролевые критерии отбора участников.	пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;	-навыки подготовки докладов и публичных выступлений; - навыки анализа текстового материала для проведения сравнительной характеристики; -навыки выявления проблемной	тестирование реферат, контрольная работа, деловая игра, коллоквиум

		дефектологических знаний в социальной и профессиональной сферах			ситуации.	
УК-9.	Способен использовать базовые дефектологические знания в социальной и профессиональной сферах	о возможности использования основных идей современного менеджмента в российских условиях	принципам и командной работы как основы организации и руководства работой команды, способами мотивации членов команды с учетом организационных возможностей и личностных особенностей членов команды.	пользоваться базовой терминологией современного менеджмента;	-навыки подготовки докладов и публичных выступлений; - навыки анализа текстового материала для проведения сравнительной характеристики; -навыки выявления проблемной ситуации.	тестирование реферат, контрольная работа, деловая игра, коллоквиум

## Тема 1. Общая характеристика менеджмента

### План занятия и актуальность темы.

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
- Основные понятия: Менеджмент, эволюция теории менеджмента, основные категории менеджмента, основные принципы менеджмента, «концепция жизненного цикла организации», менеджер и предприниматель, цикл менеджмента, характеристика функции планирования и функции организации

**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.

**3. Необходимые базисные знания и умения:** Для изучения этой темы знать материал лекции: «Общая характеристика менеджмента»

4. Вид занятия: семинарское занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

**Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя:**

**Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:**

**1. Упражнение для менеджеров «Принцесса и крестьянин»**

Крестьянин захотел жениться на принцессе. Король, ее отец, пришел в ярость и приказал отрубить крестьянину голову за дерзость. Но крестьянин был красив, а королева добра и желала дочери счастья, поэтому она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что будет на ней написано, как свою судьбу. На одной карте будет написано «свадьба», а на другой – «смерть». Если он откажется, то умрет. Однако король мошенничал: пометил обе карты словом «смерть» и положил их в ящик. Королева заметила это и поспешила рассказать обо всем принцессе, чтобы та смогла предупредить своего возлюбленного о неразрешимой задаче и той ужасной опасности, что нависла над ним. Однако, когда пришло время испытания, крестьянин держался спокойно. Он вытянул карту, после чего женился на принцессе и жил после этого счастливо. Король так рассвирепел, что умер от удара, а королева унаследовала престол.

Вопрос: Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной злым королем?

Правильный ответ: правильный ответ гласит, что крестьянин вытянул карту и, не взглянув на нее, порвал на клочки, проглотил и сказал: «Пусть другую карту достанет король, и я узнаю свою судьбу из его рук. Если он вытянет «свадьбу», я буду знать, что моей картой была «смерть», и смирюсь со своей судьбой. Но если картой короля будет «смерть», я пойму, что моей была «свадьба», и смогу жениться на принцессе».

Примечание: участники часто считают, что короля тем или иным способом надули. Например, они скажут, что крестьянин подкупил человека, который клал карты в ящик, или, что он попросил принцессу заменить «свадьбу» на «смерть». Один участник предположил, что эта история является старой французской сказкой, и что королева заставила короля написать букву «с», которая будет означать «смерть», а король был так глуп, что не вспомнил, что «с» означает также и «свадьбу».

**Прочитайте нижеприведенные ситуации и дайте ответы на вопросы к ним.**

*Ситуация 1.* Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и



показывают повару вагона-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

*Вопрос.* А чем же должны заниматься менеджеры?

*Ситуация 2.* При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устранился от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

*Вопросы.*

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

*Ситуация 3.* Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Петрова. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К». С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов. Так как мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

*Вопросы.*

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

*Ситуация 4.* Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и Ко» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

*Вопросы.*

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

*Ситуация 5.* На предложение мастера производственной мастерской до-делать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

*Вопросы.*

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

*Ситуация 6.* По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

*Вопрос.* Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

## Тесты

1. Менеджмент - это:

- а) деятельность, направленная на координирование действий персонала организации;
- б) деятельность, способствующая достижению желаемых результатов;
- в) деятельность, направленная на рациональное использование ресурсов организации.

2. Образуйте пары из нижеследующих понятий:

Начальник цеха	Оперативное управление
Генеральный директор	Тактическое управление
Мастер	Стратегическое управление

3. Управление как информационный процесс представляет собой:

- передачу информации подчиненным;
- получение информации от подчиненных;
- получение информации из объекта управления и передачу информации в объект управления;
- кругооборот информации между управляющей системой и объектом управления или внешней средой.

4. Образуйте пары из нижеприведенных понятий:

<b>Задача планирования</b>	построение оргструктуры организации
<b>Задача контроля</b>	побуждение сотрудников к эффективной деятельности
<b>Задача мотивации</b>	постановка целей и определение путей их достижения
<b>Задача организации</b>	сравнение желаемого и полученного результата
<b>Задача оперативного регулирования</b>	устранение отклонений

5. Основные функции управления это:

- те, которые должны исполняться сотрудниками любой организации;
- функции, которые должны исполняться высшим руководством организации;
- функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от исполнения им специальной функции исполнения;
- функции, которые должны исполняться любым руководителем независимо от его статуса в организации и исполнения специальной функции управления.

6. Соедините понятия правого и левого столбца:

<b>Управленческое решение</b>	Предмет труда
<b>Технические средства обработки информации</b>	Результат труда
<b>Опыт, навыки</b>	
<b>Интеллектуальные способности</b>	Средства труда
<b>Информация о проблемах</b>	

7. Какое из нижеприведенных определений относится к принципам управления:

- это обособленная область управленческой деятельности;
- это основные правила управленческой деятельности;
- это способы достижения цели

**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. Каравеево : 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](http://www.studmedlib.ru)
6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>  
Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

## ТЕМА 2. Методы управления в организациях

### План занятия и актуальность темы.

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. Необходимые базисные знания и умения:** Для изучения этой темы знать материал лекции: «Методы управления в организациях»
4. Вид занятия: семинарское занятие
5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

**Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя:**

**Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:**

*Ситуация 1.* Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и Ко» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками. Работники производственного отдела, задерганные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

*Вопросы.*

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

*Ситуация 2.* На предложение мастера производственной мастерской доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Мастер пришел за советом к вышестоящему руководителю (начальник цеха), где было решено, что мастер должен отказать работнице в необоснованных требованиях. Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что

добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

*Вопросы.*

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

*Ситуация 3.* По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах цеха без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что рабочий не только не справлялся с заданием мастера, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой. Мастер вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

*Вопрос.* Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

### **Тесты**

1. Оцените соотношение терминов «управление» и «менеджмент»
  - а) равнозначны
  - б) трактовка термина «управление» шире трактовки термина «менеджмент»
  - в) трактовка термина «управление» шире трактовки термина «менеджмент»
  - г) трактовка термина «менеджмент» шире трактовки термина «управление»
  - д) данные понятия не связаны между собой
2. Продолжите фразу: управление является...
  - а) целенаправленным воздействием, которое согласует совместную деятельность
  - б) последовательным осуществлением мотивации, организации, планирования и контроля
  - в) осуществление руководства организацией
  - г) деятельность по достижению целей организации
3. Продолжите фразу: менеджмент является:
  - а) процессом управления персоналом организации
  - б) управлением производственными процессами организации
  - в) управлением социально-экономическими процессами организации
  - г) способностью оказания влияния на поступки людей
4. Для высшего уровня управления характерен такой процесс, как
  - а) осуществление разработки сменно-суточных заданий
  - б) работа по организации выполнения квартальных заданий
  - в) определение и формирование целей организации

г) осуществление контроля за процессами по использованию оборудования и сырья

5. Одним из важнейших принципов менеджмента выступает правильность распределения задач по различным уровням иерархии, в соответствии с которыми:

а) увеличение числа решаемых оперативных задач в зависимости от уровня иерархии

б) руководителя можно назвать лучшим специалистом по производству

в) основной задачей низового звена является обеспечение ритмичности

г) собственник несет ответственность за управление предприятием

6. Высший уровень деятельности менеджера характеризует масштабность и сложность, а его структурными элементами являются:

а) осуществление постоянного общения с производственным персоналом

б) формирование ключевых решений относительно стратегии и их принятие

в) осуществление контроля за деятельностью руководителей низового звена

г) работа с большим числом менеджеров высшего уровня, которые представляют собой самую многочисленную категорию

7. Руководитель среднего уровня играет роль, значимость которой в современных условиях возрастает. Это обусловлено связью их непосредственной деятельности с:

а) контролем выполнения производственных заданий

б) решением проблем тактического и оперативного плана

в) отнесением менеджеров среднего звена к самой малочисленной, но наиболее влиятельной категории

г) малочисленностью менеджеров среднего звена в структуре менеджеров предприятия

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

## **ТЕМА 3. Технология управления персоналом и элементы эффективного управления**

### **План занятия и актуальность темы.**

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
- 3. Необходимые базисные знания и умения:** Для изучения этой темы знать материал лекции: «Технология управления персоналом и элементы эффективного управления».
4. Вид занятия: семинарское занятие
5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

**Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя:**

**Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:**

**Философия и концепции управления персоналом**

**Задание 1.** Установите соответствие между названиями подходов к развитию теории и практики управления и их описаниями:

**Названия подходов:**

Подход с позиций выделения различных школ в управлении.

Процессный подход.

Системный подход.

Ситуационный подход.

**Описания подходов:**

Рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

Заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов. Концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

В нем подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Задание 2.** Развитие теории и практики управления.

Историю возникновения и развития менеджмента можно разделить на шесть периодов.

**Первый период** охватывает первую половину XIX века (1775-1850 гг.). Его начало было связано с таким событием, происшедшем в Шотландии и Англии, как промышленный переворот, который заключался в резком ускорении развития производительных сил и переходе от мануфактуры к более высокопроизводительному машинному производству.

Этот переворот привел к необходимости создания менеджмента как управления в наиболее развитой в то время текстильной промышленности, производившей шотландские ткани и английское сукно. Этот период характеризуется начавшимися концентрацией производства, разделением и специализацией труда, технологических операций. Основными функциями управления являлись контроль и учет в таких сферах, как запасы сырья и готовой продукции незавершенное производство, качество товара и затраты на производство ее единицы. Родоначальником раннего этапа называют Р.Оуэна – шотландского фабриканта, которого можно отнести к менеджерам-практикам.

**Второй период** относится ко второй половине XIX века (1850-1900 гг.) и характеризуется возникновением так называемой школы научного менеджмента. Основоположник этой школы – американский инженер-механик Ф.У.Тейлор, изучавший управление производством и организацию труда в условиях машинного производства. Ф.У.Тейлор впервые разделил операцию на составные элементы – комплексы приемов, приемы, движения, а также провел исследования затрат живого труда и его производительности при использовании различных инструментов. В качестве основной функции управления он рассматривал контроль и считал, что разделение рабочего задания на элементы позволяет устранить ненужные, нерациональные из них, изменить последовательность их выполнения и усилить контроль над всем трудовым процессом. В качестве основных Тейлором были сформулированы пять управленческих задач:

1. Использование научных методов, базирующихся на изучении времени повторяющихся рабочих операций и их элементов, типизации и стандартизации рабочих инструментов;
2. Осуществление отбора рабочих, обладающих не только физическими качествами, но и умственными способностями;
3. Проведение подготовки, обучения и развития способностей рабочего, позволяющих точно следовать разработанным стандартным приемам и движениям;
4. Разработка экономических методов стимулирования труда, которые призваны гарантировать качество и сроки выполнения задания;
5. Осуществление планирования и организации работы, ответственность за которые возлагается на менеджеров, а не рабочих. Следовательно, Тейлором были определены в качестве приоритетных такие функции, как организация труда, планирование, учет и контроль, а в качестве приоритетных методов управления – организационно- распорядительные и экономические. К сферам управленческой деятельности, подлежащим совершенствованию, были отнесены производство, трудовые ресурсы (рабочие и менеджеры), запасы, потоки ресурсов и продукции во внутренней среде.

**Третий период** приходится на начало XX века (1900-1930 гг.). Он характеризуется наиболее бурным развитием научно-технического прогресса в странах Европы и Америки. В связи с этим третий период характеризуется

параллельным развитием четырех школ менеджмента. Прежде всего, продолжилось становление школы научного менеджмента в США, в Германии возникла школа бюрократического менеджмента, во Франции – классического менеджмента, а в США еще одна школа, называемая Гарвардской. Остановимся подробнее лишь на предпоследней из них. Школа классического менеджмента основана во Франции А.Файолем, который сначала был инженером в крупнейшей горнодобывающей компании, а затем ее директором. А.Файоль придерживался такой точки зрения, что менеджер должен обладать не столько личными качествами, сколько владеть методами управления и институтами как нормами права, регулирующими отношения в процессе управления. Классический менеджмент получил и другое название – административный менеджмент, под которым понимается система управления, основанная не столько на личных качествах менеджера как индивида, сколько на нормах права и установленном порядке. А.Файоль ввел понятие принципа управления, под которым подразумевал не абсолютное или однозначное положение, правило поведения, действие или руководящую идею, а гибкую, адаптирующуюся к конкретным условиям и потребностям совокупность положений, правил, действий и идей. А.Файоль сформулировал **14 принципов** менеджмента: разделение труда, полномочия и ответственность, дисциплина, единовластие, единство направления деятельности и единый план работы для всех, подчинение частных интересов общему, вознаграждение, централизация, скалярная цепочка, порядок, справедливость, продолжительность пребывания персонала в должности, инициатива, корпоративный дух. Анализ перечисленных принципов показал, что их можно сгруппировать по признаку «принадлежность» к субъекту или объекту управления. К первой группе относят те, которые направлены на совершенствование производственных процессов как объектов управления. Ко второй группе относят те принципы, которые позволяют рационализировать систему управления. Следовательно, классическая школа управления направлена на совершенствование таких сфер управления, как производство и кадры, и неявно использует товарную концепцию управления маркетингом.

**Четвертый период** развития менеджмента продолжался с 1940 по конец 1950-х гг. В это время наибольшее распространение получили два направления: исследование операций или наука управления, названная кибернетикой, и концепция социотехнической системы. Кибернетика является учением об общих законах управления в природе, обществе, живых организмах и машине. Основателем направления были американский ученый Н.Винер и английский ученый У.Эшби. Концепция социотехнических систем была разработана английскими учеными Э.Тристом и К.Бэмфортом из Тэвистокского института человеческих отношений. Результаты их исследований позволили сделать заключение о взаимозависимости и взаимной обусловленности двух частей целостной системы – технической, представленной инструментами и оборудованием, и социальной, включающей людей, отношения между ними, институциональные установки.

**Пятый период** продолжался с 1960 до конца 1970-х годов. В этот период учеными Дж. Вудвордом, Т.Бернсом, Дж.Сталкером, П.Лоуренсом, Дж.Лоршом был создан ситуационный менеджмент. **Шестой период** начался приблизительно в 1980-м году и связан с опубликованием американскими учеными Т. Питерсом и Р. Уотерманом работы «В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний». В ней они обобщили опыт наиболее успешно функционирующих компаний и выделили восемь основных принципов совершенного менеджмента: приверженность к действию, близость к потребителю, автономия и предприимчивость, производительность, страстность и ориентация на ценности, принцип простой формы или небольшого штата, единство свободы и дисциплины. Таким образом, каждая из школ принесла что-то свое в развитие современного управления.

Задание: составить общую модель развития концепций теоретических школ в менеджменте.

Общая модель развития концепций теоретических школ в менеджменте

<b>Название школы</b>	
<b>Период</b>	
<b>Основатель</b>	
<b>Основные концепции</b>	

### Тесты

**1. Какое управленческое действие не относится к функциям менеджмента персонала?**

- а) планирование;
- б) прогнозирование;
- в) мотивация;
- г) составление отчетов;

**2. Управленческий персонал включает:**

- а) вспомогательных рабочих;
- б) сезонных рабочих;
- в) младший обслуживающий персонал;
- г) руководителей, специалистов;

**3. Японскому менеджменту персонала не относится:**

- а) пожизненный наем на работу;
- б) принципы старшинства при оплате и назначении;
- в) коллективная ответственность;
- г) продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа.

**4. С какими дисциплинами не связана система наук о труде и персонале?**

- а) "Экономика труда";
- б) "Транспортные системы";
- в) "Психология";



г) "Физиология труда";

**5 Должностная инструкция на предприятии разрабатывается с целью:**

- а) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;
- б) найма рабочих на предприятие;
- в) отбора персонала для занятия определенной должности;
- г) согласно действующему законодательству;

**6. Изучение кадровой политики предприятий-конкурентов направленно:**

- а) на разработку новых видов продукции;
- б) на определение стратегического курса развития предприятия;
- в) на создание дополнительных рабочих мест;
- г) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

**7. Что включает инвестирование в человеческий капитал?**

- а) вкладывание средств в производство;
- б) вкладывание средств в новые технологии;
- в) расходы на повышение квалификации персонала;
- г) вкладывание средств в строительство новых сооружений.

**8. Человеческий капитал - это:**

- а) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.
- б) вкладывание средств в средства производства;
- в) нематериальные активы предприятия.
- г) материальные активы предприятия;

**9. Функции управления персоналом представляют собой:**

- а) комплекс направлений и подходов работы с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;
- б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;
- в) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;
- г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;

**10. Потенциал специалиста – это:**

- а) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;
- б) здоровье человека;
- в) способность адаптироваться к новым условиям;
- г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;

**11. Горизонтальное перемещение рабочего предусматривает такую ситуацию:**

- а) переводение с одной работы на другую с изменением заработной платы или уровня ответственности;
- б) переводение с одной работы на другую без изменения заработной ты или уровня ответственности;

- в) освобождение рабочего;
- г) понижение рабочего в должности;

## **12. Профессиограмма - это:**

- а) перечень прав и обязанностей работников;
- б) описание общетрудовых и специальных умений каждого работника на предприятии;
- в) это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, предъявляемые к человеку.
- г) перечень профессий, которыми может овладеть работник в пределах его компетенции;

## **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](http://www.studmedlib.ru)

6.База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>

Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

#### ТЕМА 4. Конфликты в управлении

##### План занятия и актуальность темы.

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.

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

4. Вид занятия: семинарское занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

**Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя:**

**Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:**

**Задание 1.** Из книги китайского реформатора Шан Яна (390-338 гг. до н.э.)

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если властью распоряжается только правитель, он внушает трепет... ..Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного - из каждого из них выжать все знания, всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные... Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

Вопросы для обсуждения ситуации.

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

**Задание 2**

1. В чем суть стили отношений в организации? Почему необходима выработка стили отношений?
2. Дайте определение сущности конфликта в организации. Укажите его основные этапы.
3. Какое утверждение вы считаете более верным:
  - конфликт - это форма социальной патологии;
  - конфликт — это нормальное общественное явление. Приведите доводы в пользу своего мнения.

### **Задание 3**

1. Охарактеризуйте внутренние и внешние факторы, способствующие возникновению социальной напряженности в организации.
2. Какие обстоятельства способствуют возникновению индивидуальных трудовых конфликтов?

3. Проанализируйте следующую ситуацию:

В вашем учреждении есть работа, которую вы хотели бы выполнять. Но вам поручают другую, менее интересную работу.

Какой из следующих вариантов вы выберете:

- а) продолжите работу над тем, что вам поручают, надеясь, что ваша преданность делу будет вознаграждена;
- б) пожалуетесь сотрудникам, что теряете время;
- в) напишите письмо вышестоящему руководству;
- г) скажете непосредственному руководителю, что хотите делать другую, интересующую вас работу;
- д) станете говорить, что получили приглашение на работу в другую фирму;
- е) начнете подыскивать работу в другой организации: Объясните вашу позицию

### **Кейс-задача «Конфликтные ситуации»**

#### **Задача 1**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

#### **Задача 2**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

#### **Задача 3**

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

Вопрос. В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

#### **Задача 4**

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

#### **Тесты**

**1. Конфликтология как самостоятельное направление в социологии выделилась:**

- а) в конце 50-х г. XIX века;
- б) в конце 50-х г. XX века;
- в) в начале XVII века.

**2. В группу методов управления конфликтами входят (исключите лишнее):**

- а) структурные методы;
- б) метод картографии;
- в) опрос.

**3. Кому принадлежит фраза: «Не делай другим того, чего не желаешь себе, и тогда в государстве и в семье не будут чувствовать вражды»:**

- а) Конфуцию;
- б) Гераклиту;
- в) Платону.

**4. Динамика конфликта находит свое отражение в двух понятиях (исключить лишнее):**

- а) этапы конфликта;
- б) фазы конфликта;
- в) содержание конфликта.

**5. На какой фазе конфликта возможности разрешения конфликта самые высокие:**

- а) начальной фазе;
- б) фазе подъема;
- в) пике конфликта;
- г) фазе спада.

**6. Конфликт в переводе с латинского означает:**

- а) соглашение;
- б) столкновение;
- в) существование.

**7. Конфликт как особый тип социального взаимодействия рассматривается в:**

- а) психологии;

- б) социологии;
- в) педагогике.

**8. Ситуация скрытого или открытого противостояния двух или более сторон-участниц называется:**

- а) конфликтными отношениями;
- б) конфликтной ситуацией;
- в) инцидентом.

**9. Конфликт равен:**

- а) конфликтная ситуация + инцидент;
- б) конфликтные отношения + конфликтная ситуация;
- в) конфликтные отношения + инцидент.

**10. По степени вовлеченности людей в конфликты выделяют конфликты (исключите лишнее):**

- а) межличностные;
- б) межгрупповые;
- в) классовые;
- г) внутриличностные.

**11. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется:**

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) конкуренция.

**12. Основными моделями поведения личности в конфликте являются (исключите лишнее):**

- а) конструктивная модель;
- б) деструктивная;
- в) конформистская;
- г) нонконформистская.

## **Литература**

### **Основная:**

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. Каравеево : 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](http://www.studmedlib.ru)

6.База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>

Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

## ТЕМА 5. Управление изменениями в организации

### 1. План занятия и актуальность темы

Сопротивление организационным изменениям – это способность персонала предприятия противостоять 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
- 3. Необходимые базисные знания и умения:** Для изучения этой темы знать материал лекции «Управление изменениями в организации»
4. Вид занятия: семинарское занятие
5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

### **Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя:**

#### **Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:**

**Задание 1.** Современным менеджерам нужны следующие качества.

1. Обладать макроэкономическими познаниями.
2. Глубокое знакомство с принципами функционирования рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах.
3. Обладание навыков и умений в изучении выбранной специальности, являющейся для каждого человека основной.
4. Свободная ориентация совокупности рыночных отношений, их взаимодействие, функционирование и взаимозависимость. Кроме того, обязательны такие качества, предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы:

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному

специалисту, чтобы он был в курсе дел?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

3. Есть ли отличительные качества специалистов за рубежом и в России.

4. Какой нужно обладать харизмой на политическом уровне?

**Задание 2.** Проанализируйте миссии следующих компаний. Какие факторы в них учтены, понятна ли она? По возможности предложите свой вариант.

Миссия автомобильной компании «General Motors»: «Производство автомобилей для любых кошельков, любых целей, любых людей».

---



---



---

Миссия автомобильной компании «Chevrolet»: «Инновационность, приносящая пользу клиентам и обществу в целом».

---



---



---

Миссия «Сбербанка»: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты. Мы строим одну из лучших в мире финансовых компаний, успех которой основан на профессионализме и ощущении гармонии и счастья ее сотрудников».

---



---



---

Миссия компании «Coca-Cola»: «Во всем, что мы делаем, мы руководствуемся тремя принципами, которые мы назвали миссией и сформулировали так: освежать мир, тело, разум и дух; пробуждать оптимизм с помощью наших напитков и наших дел; приносить смысл во все, что мы делаем».

---



---



---

Миссия компании «Samsung»: «Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире».

---



---



---

**Задание 3.** Система менеджмента в организации

1. Укажите соответствие каждой должности из приведенного ниже перечня тому или иному уровню управления или исполнителю. Используйте следующие обозначения: Т – топ-менеджмент; С – средний уровень

менеджмента; Н – низший уровень менеджмента; И – исполнители (работники) (см. ниже пример оформления).

Примеры должностей:

1. Заведующий кафедрой вуза.
2. Водитель.
3. Бригадир строительной бригады.
4. Ректор университета.
5. Продавец-консультант.
6. Начальник цеха автозавода.
7. Генеральный директор компании.
8. Заведующий отделом магазина.
9. Секретарь руководителя.
10. Директор магазина, входящего в торговую сеть.
11. Преподаватель вуза.
12. Директор департамента управления персоналом фабрики.
13. Старшая медсестра больницы.

Пример оформления ответа:

- 1 - Н;  
2 - И  
и т.п./

## Тесты

### 1. Изменения

- а) обязательно происходят во всех организациях без исключения
- б) стали проводиться в организациях только в конце 20 века
- в) должны происходить только в кризисных организациях
- г) не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

### 2. Типология видов организационных изменений

- а) не имеет смысла при планировании и проведении изменений
- б) имеет практическое и теоретическое значение
- в) представляет интерес для студентов
- г) представляет интерес для ученых

### 3. Цель изменений

- а) сократить персонал
- б) устранить недостатки во внутренней среде организации
- в) изменить выпускаемые продукты и структуру
- г) устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды

### 4. К факторам, вызывающим необходимость изменений относятся:

- а) низкий профессионализм персонала
- б) внешние и внутренние
- в) внешние, внутренние, психологические
- г) логические, социологические, психологические

### 5. Основные уровни организационных изменений

- а) индивидуальный, групповой, системный
- б) внешний и внутренний
- в) логический, социологический, психологический
- г) закрытый и открытый

**6. Правила (принципы) проведения изменений**

- а) обоснованы специалистами по управлению изменениями
- б) в теории и практике менеджмента изменений отсутствуют
- в) организация формулирует самостоятельно
- г) невозможно разработать из-за разнообразия видов изменений

**7. Модель изменений «размораживание — действие — замораживание» предложена**

- а) Коттером
- б) Грейнером
- в) Мильнером
- г) Левином

8. «Прорывной» подход к оптимизации бизнес-процессов, который концентрирует внимание группы на определенном процессе в ходе однодневного совещания для определения способов, которыми группа может улучшить этот процесс в течение следующих 90 дней, — это: **методика быстрого анализа решения**

9. Авторы сбалансированная система показателей для оценки эффективности организационных изменений — это Р. Каплан и **Д. Нортон**

10. В организациях внедрение новых методов и технологий, с тем, чтобы преобразовать деятельность организаций в соответствии с изменяющимися требованиями рынка, означают: **изменения**

**Литература**

**Основная:**

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

## **ТЕМА 6. Факторы эффективности менеджмента**

### **1. План занятия и актуальность темы**

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.

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

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

4. Вид занятия: семинарское занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

**Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя:**

## **Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:**

**Задание 1.** Проведите оценку кого-либо из ваших общественных руководителей (старосты группы, куратора и т.д.). С этой целью:

1. Определите функции (три или четыре) и сферу ответственности руководителя.
2. Определите показатели каждой функции и единицы измерения этих показателей.
3. Определите достигнутые показатели (по месяцам, семестрам, за год).
4. Оцените результаты работы руководителя по пятибалльной системе.
5. Сделайте выводы.

**Задание 2.** Оценка ситуации.

Менеджеру порой бывает нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Вот несколько этических дилемм. Как бы вы поступили в каждом из этих случаев?

1. Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват весьма отрицательными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы:

- а) Свяжетесь с федеральной комиссией;
- б) Дадите делу публичную огласку, возможно анонимно;
- в) Ничего никому не скажете, ибо ответственность несет ваше руководство;
- г) Совместно руководителями выработаете план исправления ошибки и определите график выплат, который не отразится на текущем бюджете компании

2. Разбирая почту, вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Вы:

- а) Отправите документы в бумагорезку;
- б) Отправите их в исследовательский отдел для анализа;
- в) Уведомите конкурента о произошедшем;
- г) Позвоните в правоохранительные органы

**Вопросы**

1. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

2. Какой подход к принятию этически корректных решений (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, концепция справедливости) в наибольшей степени подходит для решения этих дилемм?

**Задание 3.**

Определить на основе этих вопросов и ответов на них положительные и отрицательные стороны в поведении руководителя и написать выводы.

Проанализировать сильные и слабые стороны поведения руководителя (моего поведения как руководителя).

**Контрольные вопросы**

Проанализируйте сами или вместе с коллегами следующие вопросы, имеющие непосредственное отношение к эффективной работе руководителя:

1. Как должен быть организован труд, чтобы руководитель мог работать эффективно?
2. Чего ждут от эффективного руководителя подчинённые, т.е. какого руководителя персонал считает эффективным?
3. На основании чего следует оценивать работу руководителя, его эффективность?

**Тесты**

**1. Определите вид полномочий: полного, ограниченного, нулевого делегирования, делегирования наоборот.**

- а) полное делегирование
- б) ограниченное делегирование
- в) нулевое делегирование
- г) делегирование наоборот

**2. Шахтеры в очередной раз провели забастовку, добиваясь повышения заработной платы. Какой вариант заработной платы усилит социальную напряженность?**

- а) до уровня прожиточного минимума
- б) до уровня средней заработной платы
- в) не может быть поднята

**3. Эффективность управления – это:**

- а) уровень затрат
- б) увеличение выпуска товаров
- в) сокращение времени
- г) сопоставлении затрат и результатов

**4. Качественные показатели эффективности включают:**

- а) повышение квалификации менеджеров
- б) уровень организации культуры
- в) сокращение трудоемкости управления
- г) сокращение численности

**5. К чему относится понятие «Эффективность управления»?**

- а) к объекту управления
- б) к субъекту управления
- в) к технологии производства

**6. Этика – это:**

- а) моральные требования с стилю руководителя



- б) норма поведения
- в) адаптирование к практическим нуждам управления
- г) нравственные принципы и нормы поведения к облику личности

**7. Какой стиль управления является наиболее эффективным?**

- а) автократический
- б) демократический
- в) индивидуальный
- г) в зависимости от ситуации

**8. О каком типе руководителя говорят: «Он подобен устаревшей системе отопления, выделяет энергию, не заботясь об окружающем климате?»**

- а) руководитель либерал
- б) руководитель демократ
- в) руководитель автократ
- г) руководитель бюрократ

**9. Из перечисленных типов выделите три наиболее важных типа руководителя:**

- а) профессионал
- б) стратег
- в) лидер
- г) «рачительный хозяин»

**10. Что понимается в менеджменте под организационными коммуникациями?**

- а) технические средства передачи информации
- б) процесс передачи информации
- в) средства связи, используемые работниками организации
- г) процессы обмена информацией между людьми

**Литература**

**Основная:**

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

## **ТЕМА 7. Личность в системе управления**

### **1. План занятия и актуальность темы**

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.

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

4. Вид занятия: семинарское занятие

5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

**Самостоятельная работа обучающихся под руководством преподавателя:**

**Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:**

### **Задание 1.**

1. Составить план деловой беседы по одной из тем управленческой деятельности.

2. Наметить возможные решения по итогам разработанного плана совещания.

Вывод: проанализировать эффективность результатов совещания по выбранной теме (по профилю своей специальности).

Контрольные вопросы

1. Перечислить этапы организации и проведения деловых совещаний

2. Из каких элементов складывается подготовка к совещанию?

3. Как определить оптимальную продолжительность делового совещания?

4. Что такое регламент? Для чего и как он устанавливается?

5. Что такое протокол совещания? Кто его ведёт, и какие основные моменты в нём фиксируются?

6. Перечислить позиции, которые должны быть отражены в протоколе делового совещания

7. Как подводятся итоги совещания и принимаются его решения?

### **Задание 2.**

Обучающимся предлагается ответить на вопрос: «Каковы основные проблемы в активизации процессов саморазвития личности?»

Каждый из участников должен написать на листке бумаги самые важные причины низкого уровня мотивации людей к саморазвитию. Модератор собирает, названные причины и формирует по ним кластеры мнений, размещая их перечень на магнитной доске. Затем каждому участнику предлагается проранжировать их, выбрать из всех кластеров, представленных аудиторией, 3 наиболее важных. По итогам выбора всех участников модератор выделяет 3 наиболее важных (по большинству отданных голосов), с точки зрения группы причины.

Далее модератор предлагает участникам разбиться на рабочие группы и разработать программу действий по устранению названных причин, отвечая на вопросы: «Что делать, чтобы решить основные проблемы в активизации процессов саморазвития личности?», «Кто (что) мешает это делать?», «Кто может помочь?».

Заключительный этап. Происходит фиксация и представление результатов. Группы проводят презентацию своих проектов, обсуждают и задают вопросы, формулируют общие выводы. Отличительными признаками процесса работы проектной группы являются равноправие участников и полное отсутствие иерарх

### **Задание 3.**

1. Какова роль морального фактора в процессе управления?
2. Какие этапы нравственного развития коллектива вы знаете?
3. По каким критериям оценивается уровень нравственного развития личности?
4. Какие вы знаете методы определения уровня нравственного развития коллектива и личности?
5. В чем специфика технологий нравственного воздействия ?
6. Что представляет собой этический кодекс руководителя и каково его содержание?
7. Дайте характеристику этапам процесса самосовершенствования личности.
8. Каковы этапы процесса самосовершенствования личности ?
9. Что такое нравственное воспитание? С помощью, каких методов оно осуществляется?

### **Тесты**

**1. Какой тип менеджмента основан на утверждении: «все объекты управления одинаково реагируют на одинаковые воздействия»:**

- а) традиционный;
- б) ситуационный;
- в) социально-этический;
- г) морально-этический

**2. Кто из нижеперечисленных учёных является представителем школы человеческих отношений:**

- а) Мэйо;
- б) Вебер;
- в) Питерс;
- г) Тейлор

**3. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находится на самом нижнем уровне пирамиды:**

- а) социальные;
- б) потребности в уважении;
- в) потребности в безопасности и защищённости;

г) физиологические потребности

**4. Термин «менеджмент» принято переводить на русский язык как:**

а) направление;

б) владение;

в) управление;

г) деятельность

**5. Понятия «планирование» и «прогнозирование» являются:**

а) равнозначными;

б) понятие «планирование» шире;

в) понятие «прогнозирование» шире;

г) не связаны друг с другом.

**6. Управление в социальных системах – это управление:**

а) людьми;

б) животными;

в) техникой;

г) предметами.

**7. Как называется процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации:**

а) планирование;

б) мотивация;

в) контроль;

г) организация.

**8. Предприниматель – это**

а) человек, работающий в организации;

б) лидер в группе;

в) человек, который следит за правильностью выполнения обязанностей своими подчиненными;

г) организатор чего-то нового (идеи, товара и т.п.).

**9. Представителями школы научного менеджмента являются:**

а) Ф.У. Тейлор, Ф. и Л., Гилбреты, Г. Гантт;

б) М. П. Фоллетт, Э. Мэйо;

в) К. Арджирис, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг;

г) Д. Марч, Г. Саймон.

**10. Автор бюрократической теории организации:**

а) Вебер;

б) Форд;

в) Урвик;

г) Фалет.

11. Согласно какой теории, функционирование организации рассматривается как объективный, самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает:

а) теория естественной организации;

б) бюрократическая теории организации;

в) теория организации А. Файоля;

г) теория искусственной организации

## Литература

### Основная:

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. Караваяво : 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](http://www.studmedlib.ru)
6. База данных «Электронная учебная библиотека» <http://library.bashgmu.ru>

Электронно-библиотечная система «Лань» <http://e.lanbook.com>

## ТЕМА 8. Техника личной работы менеджера

### 1. План занятия и актуальность темы

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
3. **Необходимые базисные знания и умения:** Для изучения этой темы знать материал лекции «Техника личной работы менеджера»
4. Вид занятия: семинарское занятие
5. Продолжительность занятия: (в академических часах) - 2 часа

**Самостоятельная работа обучающихся под руководством**

**преподавателя:****Задачи, упражнения и комментарии для самостоятельной контактной работы обучающихся по учебным вопросам:****Задание 1**

Вопросы для обсуждения

1. Правила проведения телефонных разговоров.
2. Подготовка к разговору.
3. Проведение – время и информация.
4. Как закончить разговор.

**Задание 2**

Подготовьте и проведите имитацию делового телефонного разговора.

В разговоре участвуют две стороны:

- сотрудник отдела снабжения хлебозавода № 1;
- начальник (сотрудник) отдела сбыта мукомольного завода.

Содержание разговора определяется следующими ключевыми словами: сделка, закупка, поставка, контракт, фирма, цель, время, режим работы, цена, качество, транспорт, гарантии, справка, действия на случай непредвиденных обстоятельств.

Форма разговора: обращение, тональность разговора, лаконичность, четкость вопросов и ответов, время (3 мин).

Цель разговора – получение необходимой и достаточной информации для последующего подписания договора о поставке.

Для выполнения задания необходимо составить список вопросов, ответы на которые должны быть получены в результате разговора

1. Основные задачи менеджера – обработка информации, принятие решений, общение с людьми.
2. Личные качества, необходимые для успешной работы.

**Задание 3**

Как бы Вы описали "эффективного" менеджера? Составьте список качеств, которыми, на Ваш взгляд, должен обладать эффективный менеджер, и проранжируйте их с точки зрения важности для выполнения профессиональных задач.

Например: принципы делового человека, сформулированные предпринимателями России в 1912 году:

уважай власть; будь честен и правдив; уважай право частной собственности; люби и уважай человека; будь верен слову; живи по средствам; будь целеустремленным.

Насколько, на Ваш взгляд, Вы лично соответствуете составленному описанию? Что является Вашими достоинствами и в чем состоит Ваше несоответствие предложенной модели?

**Задание 4**



1. Определите понятия ресурса активности и работоспособности
2. Назовите ряд общих существенных признаков активности личности.
3. Какие Вы знаете основные виды активности человека?
4. Назовите методы управления ресурсом активности и работоспособности.
5. Какие выделяют жизненные циклы работоспособности человека?
6. Какова классификация биоритмов человека?
7. Назовите суточные ритмы человека.
8. Охарактеризуйте изменение работоспособности в течение суток.
9. Что является основными составляющими здорового образа жизни?

### Тесты

**1. Важным достоинством группового решения является ...**

- а) эффект масштаба
- б) ответственность
- в) скорость
- г) эффект синергии

**2. В процессе коммуникации профессионализмы следует использовать ...**

- а) возможно шире, поскольку специальные термины точнее отражают тонкости явления
- б) избирательно, среди посвященных
- в) не использовать в устной речи, но активно применять в специальных документах
- г) только в узко профессиональной среде, где все понимают термины однозначно

**3. В процессе межличностного общения менеджер использует язык ...**

- а) официальный и просторечный
- б) жестов и мимики
- в) деловой и общепринятый
- г) вербальный и невербальный

**4. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор» быть предельно объективным и полагаться на факты и логику**

**5. К какой категории менеджеров можно отнести заместителя**

**исполнительного директора компании по маркетингу функциональный менеджер**

**6. Управленческий уровень, расположенный непосредственно над рабочими и другими работниками, занятыми в производстве:**

- а) Средний;
- б) Низовой;
- в) Высшее;
- г) Институциональный.

**7. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?**

- а) Специалисты;
- б) Работники;
- в) Руководители;
- г) Отдельные руководители

**8. Что является составляющим элементом управления?**

- а) Маркетинг;
- б) Менеджмент;
- в) Экономические процессы;
- г) Социально-экономические процессы;

**9. Основной формой материального стимулирования персонала организации является:**

- а) Премии;
- б) Премии и ценные подарки;
- в) Ценные подарки и зарплата;
- г) Зарплата;

**10. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?**

- а) Горизонтальное и вертикальное
- б) Функциональное и статическое
- в) Прямое и горизонтальное
- г) Вертикальное и прямое

## Литература

### Основная:

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

## КРИТЕРИИ ОЦЕНОК РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ОТВЕТЫ ПО ТЕОРИИ

оцениваются по 5-ти бальной системе.

- **5 баллов:** на поставленный конкретный вопрос ответ также конкретный, грамотный, логичный; со всеми подробностями изложены детали; при ответе использованы сведения, полученные на лекциях по разделу; грамотно использована терминология.
- **4 балла:** ответ правильный, не всегда уверенный и конкретный; в ответе применяются знания, полученные на лекциях по разделу; знает терминологию, правильно понимает суть вопроса и излагает свои мысли. При ответе допускаются отдельные неточности в деталях которые в процессе ответа исправляются самим студентом.
- **3 балла:** ответ правильный по существу вопроса, но в ответе имеются неточности; ответ непоследовательный, фрагментарный; в нем не представлена целостная картина вопроса; имеются ошибки в терминологии.
- **2 балла:** ответ неправильный по существу вопроса, хотя обучающийся знает отдельные детали.

### **КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ ДОКЛАДА ЯВЛЯЮТСЯ:**

новизна, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса.

Оценка «отлично» - выполнены все требования к написанию доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных

точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью.

Оценка «хорошо» - основные требования выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях.

Оценка «удовлетворительно» - тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки; отсутствуют выводы.

Оценка «неудовлетворительно» - тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

#### **КРИТЕРИИ И НОРМЫ ОЦЕНКИ ЭССЕ:**

**Отлично:** 1) во введение четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, выполнена задача заинтересовать читателя; 2) в основной части логично, связно и полно доказывается выдвинутый тезис; 3) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части; 4) не допускаются ошибки, искажающие смысл, редки грамматические (до 2х), лексические (до 3х), стилистические (до 2х), орфографические (до 3х) и пунктуационные (до 3х) в рамках изученных правил.

**Хорошо:** 1) во введение четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе, в известной мере выполнена задача заинтересовать читателя; 2) в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис; 3) заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части; 4) не допускаются ошибки, искажающие смысл, небольшое количество грамматических (до 3х), лексических (до 5), стилистических (до 3х), орфографических (до 5) и пунктуационные (до 5) в рамках изученных правил.

**Удовлетворительно:** 1) во введение тезис сформулирован нечетко или не вполне соответствует теме эссе; 2) в основной части выдвинутый тезис доказывается недостаточно логично (убедительно) и последовательно; 3) заключение выводы не полностью соответствуют содержанию основной части; 4) имеются грамматические (до 4х), лексические (до 5), стилистические (до 3х), орфографические (до 5) и пунктуационные (до 5) в рамках изученных правил.

**Неудовлетворительно:** 1) во введении тезис отсутствует или не соответствует теме эссе; 2) в основной части нет логичного последовательного раскрытия темы; 3) выводы не вытекают из основной части; 4) имеются грамматические (более 4х), лексические (более 5), стилистических (более 3), орфографические (более 5) и пунктуационные ошибки, которые мешают целостному восприятию эссе.

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ:**

Тест по дисциплине включает в себя вопросы теоретического и практического содержания. Количество вопросов теоретического и практического содержания теста по зачётной теме определяется суммой аудиторных часов и часов, выделенных рабочей программой на самостоятельную работу.

Оценка «**3**» (**удовлетворительно**) выставляется, если он ответил не менее чем на 60% вопросов теста.

Оценка «**4**» (**хорошо**) выставляется, если он ответил не менее чем на 60-75% вопросов теста.

Оценка «**5**» (**отлично**) выставляется, если он ответил более чем на 85% вопросов теста.