ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет информационных технологий, экономики и управления

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета
информационных технологий,
экономики и управления
_____ /И.А. Рычка /
«01» декабря 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

направление подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):
«Государственная и муниципальная служба»

Петропавловск-Камчатский,
2021

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Составитель рабочей программы
доцент кафедры «Экономика и менеджмент», А.О. Шуликов
к.полит.н

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономика и менеджмент» 27.11.2021 г., протокол № 3

Зав. кафедрой «Экономика и менеджмент», к. э. н.,
доцент Ю.С. Морозова

«27» ноября 2021 г.

1 Цели и задачи учебной дисциплины

Целью освоения дисциплины «Теория управления» является изучение методологических основ теории управления и современного менеджмента, формирование научного представления о системе управления, формирование теоретических знаний и практического овладения конкретными навыками различных видов управленческой деятельности; изучение сущности государственного и муниципального управления, его особенностей и задач, взаимосвязи с управлением экономическими и социальными процессами; изучение основных показателей и критериев эффективности управления.

Основные ***задачи*** курса:

- ознакомление студентов с элементами современного управления;
- ознакомление студентов с основами управленческих процессов;
- ознакомление студентов с основными управленческими функциями;
- обучение теории и практике управления в современных условиях;
- изучение методов обеспечения качества и эффективности управления государственных и муниципальных условиях;
- изучение факторов, влияющих на эффективность управленческого решения;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации качественного управленческого решения.

Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

ОПК-2 - Способность разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирования воздействия, в том числе, контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
ОПК-2	Способность разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирования воздействия, в том числе, контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ИД-2$_{ОПК-2}$: Владеет навыками анализа современных тенденции и проблем социально-экономических процессов ИД-З$_{ОПК-2}$: Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду объекта, выявлять ключевые элементы и оценивать их влияние на объект	**Знать:** – содержание основных функций управления; – структуру управленческих связующих процессов; – принципы проектирования организационных структур; – принципы разработки стратегии управления человеческими ресурсами; – методы распределения и делегирования полномочий.	З(ОПК-2)1 З(ОПК-2)2 З(ОПК-2)3 З(ОПК-2)4 З(ОПК-2)5
			Уметь: – самостоятельно осуществлять целеполагание в рамках должностных обязанностей и инструкций; – использовать методы для анализа внешней и внутренний среды организации	У(ОПК-2)1 У(ОПК-2)2

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
			– самостоятельно определять и применять наиболее эффективные формы и методы управления и регулирования для решения поставленной задачи.	У(ОПК-2)3
			Владеть: – навыками поиска, обработки и анализа информации, необходимой для подготовки и обоснования управленческих решений в области проектирования организационной структуры и управления человеческими ресурсами; – навыками обоснования и анализа управленческих решений в области планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий.	В(ОПК-3)1 В(ОПК-3)2

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Теория управления» относится к обязательной части в структуре основной образовательной программы, ее изучение базируется на знании совокупности таких дисциплин, как «Теория организаций», «Введение в специальность», «Экономическая теория».

Освоение дисциплины «Теория управления» необходимо как предшествующее для изучения дисциплин: «Основы управления персоналом», «Основы государственного и муниципального управления», «Государственная и муниципальная служба»; «Организационное проектирование», «Разработка управленческих решений», и др. Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в ходе изучения курса дисциплины, могут быть использованы для прохождения практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическая), преддипломная практика, а также для подготовки выпускной квалификационной работы.

4 Содержание дисциплины

4.1 Тематический план дисциплины(очная форма обучения)

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1 «Теория управления как наука. Предмет, задачи и принципы современной теории управления»	16	2	2			12	Опрос тест	
Тема 2 «Управление как вид деятельности и социально-экономический процесс»	18	4		4		12	Дискуссия КС	
Тема 3 «Управление социально-экономическими системами (организациями)»	16	4	4			12	Опрос тест	
Тема 4 «Внутренняя и внешняя среда организаций»	16	4		4		10	Дискуссия КС	
Тема 5 «Природа и состав функций управления»	16	4	4			10	Опрос тест	
Тема 6 «Методологические подходы в управлении»	20	8	4	4		10	Дискуссия Опрос КС	
Тема 7 «Стратегические и тактические планы в системе управления»	20	8	4	4		10	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 8 «Организационные отношения в системе управления. Формы организации системы управления»	20	8	4	4		10	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 9 «Мотивация деятельности в управления»	18	6	2	4		10	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 10 «Регулирование и контроль в системе управления»	20	8	4	4		10	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 11 «Связующие процессы в управлении»	20	8	4	4		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 12 «Власть, влияние, лидерство и групповая динамика в системе управления»	20	8	4	4		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 13 «Конфликтность в организациях»	20	8	4	4		12	Опрос Тест Дискуссия	

							КС	
Тема 14 «Понятия, сущность и содержание эффективности управления»	18	6	2	4		12	Опрос Дискуссия КС	
Тема 15 «Корпоративная культура организации»	16	4	2	2		12	Опрос Дискуссия КС	
Тема 16 «Управление человеком в организации»	20	8	4	4		10	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 17 «Особенности управления в различных странах»	16	4	3	1		10	Опрос Дискуссия КС	
Экзамен	36							36
Всего	**324/9**	**102**	**51**	**51**		**186**		**36**

*КС – конкретная ситуация (кейс-стади)

4.1 Тематический план дисциплины (очно-заочная форма обучения)

Наименование разделов и тем	**Всего часов**	**Аудиторные занятия**	**Контактная работа по видам учебных занятий**			**Самостоятельная работа**	**Формы текущего контроля***	**Итоговый контроль знаний по дисциплине**
			Лекции	**Семинары (практические занятия)**	**Лабораторные работы**			
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Тема 1 «Теория управления как наука. Предмет, задачи и принципы современной теории управления»	16	2	2			14	Опрос тест	
Тема 2 «Управление как вид деятельности и социально-экономический процесс»	16	2		2		14	Дискуссия КС	
Тема 3 «Управление социально-экономическими системами (организациями)»	14	2	2			12	Опрос тест	
Тема 4 «Внутренняя и внешняя среда организаций»	14	2		2		12	Дискуссия КС	
Тема 5 «Природа и состав функций управления»	14	2	2			12	Опрос тест	
Тема 6 «Методологические подходы в управлении»	16	4	2	2		12	Дискуссия Опрос КС	
Тема 7 «Стратегические и тактические планы в системе управления»	16	4	2	2		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 8 «Организационные отношения в системе управления. Формы организации системы управления»	16	4	2	2		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 9 «Мотивация деятельности в управления»	16	4	2	2		12	Опрос Тест Дискуссия	

							КС	
Тема 10 «Регулирование и контроль в системе управления»	20	8	4	4		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 11 «Связующие процессы в управлении»	20	8	4	4		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 12 «Власть, влияние, лидерство и групповая динамика в системе управления»	20	8	4	4		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 13 «Конфликтность в организациях»	20	8	4	4		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 14 «Понятия, сущность и содержание эффективности управления»	20	8	4	4		12	Опрос Дискуссия КС	
Тема 15 «Корпоративная культура организации»	16	4	2	2		12	Опрос Дискуссия КС	
Тема 16 «Управление человеком в организации»	18	6	2	4		12	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 17 «Особенности управления в различных странах»	16	4	2	2		12	Опрос Дискуссия КС	
Экзамен	36							36
Всего	**324/9**	**80**	**40**	**40**		**208**		**36**

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1 «Теория управления как наука. Предмет, задачи и принципы современного управления»

Лекция

Понятие теории управления как науки. Сущность управления в условиях рыночных отношений, основные термины и понятия науки. Предмет и место науки в системе общественных и экономических наук. Объект и предмет теории управления. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Принципы управления в современных организациях. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления. Основоположники современной концепции управления. Специфика управления в системе государственной и муниципальной власти.

Основные понятия темы: наука и искусство, рыночные отношения, управление и менеджмент, принципы управления, концепция управления.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие аргументы приводят, для доказательства того что менеджмент является искусством?
2. Какие аргументы привод, для доказательства того, что менеджмент является наукой?
3. Какие предпосылки привели к появлению научного управления?
4. На комбинации каких гуманитарных и технических наук сформировался современный менеджмент?
5. Какие принципы положены в основу современного управления?
6. Какие концепции менеджмента сформировались в современном управлении?

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [6]; [7]; [8]; [9]; [10]; [11]

Тема 2. Управление как вид деятельности и социально-экономический процесс

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Методологические подходы к решению проблем управления.
2. Управление по целям. Модели управления по целям: предназначенная для индивида; подходящая для группы; служащая интересам всей организации.
3. Пути оптимизации целей организации в условиях их множественности.
4. Перечислите основные цели, преследуемые маркетинговой концепцией управления организацией. Дайте обоснование Вашему ответу.

Практические задания:

Задание 1. В рамках управления особое место занимает управление посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

– определяют задачи организации;
– уточняют ответственность;
– используют результаты для руководства организацией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство организации формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

– нужна ли корректировка курса;
– реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

– знают, что от них ожидают;
– согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Вопросы.

1. Сформулируйте свое мнение о методе «постановка целей». В чем, на Ваш взгляд, его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения управления посредством постановки целей в современных российских государственных организациях и учреждениях Вы могли бы назвать?

Задание 2. Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора;

д) демократизация управления в организации, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов;

е) состоит в поддержании связанности всех элементов управления, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

Задание 3. Решите ситуацию.

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и вышестоящего руководителей. Времени для согласования сроков у Вас нет. Необходимо начать работу. Выберите предпочтительное решение:

1. В первую очередь буду выполнять задание того, кого лично больше уважаю.
2. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное на мой взгляд.
3. Буду выполнять задание вышестоящего руководителя.
4. Буду выполнять задание своего непосредственного руководителя, предложив ему объясниться с вышестоящим начальником.
5. Нарушение использования какого принципа управления наблюдается в данном случае? Ваши выводы.

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [10]

Тема 3. «Управление социально-экономическими системами (организациями)»
Лекция

Понятие и сущность организаций. Цели существования организаций. Виды и типы целей организаций. Закрытая и открытая система (организация). Факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации. Формальные и неформальные группы. Характерные особенности рабочих групп. Формальное и неформальное управление. Факторы возникновения и существования неформальных организаций. Управление неформальной организацией. Внутренняя и внешняя среда организаций. Характеристика и классификация внешней среды организации. Этапы жизненного цикла организаций.

Основные понятия темы: организация, формальная и неформальная организация, социально-психологический климат, среда организации, жизненный цикл.

Вопросы для самоконтроля:

1. Из каких элементов состоит внутренняя среда организации?
2. Какие подсистемы можно выделить во внутренней среде организации?
3. Укажите основные признаки отличающие закрытые системы от открытых систем?
4. Назовите основные признаки формальных организаций?
5. Укажите основные виды и типы неформальных организаций?
6. Назовите основные причины появления неформальных организаций?
7. Укажите основные функции неформальных организаций?
8. Перечислите факторы формирующие социально-психологический климат?
9. Укажите основные переменные внешней среды организации?
10. Укажите основания для построение типологической группировки внешней среды организации?
11. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации?

Тема 4 «Внутренняя и внешняя среда организаций»
Практическое занятие

Вопросы для обсуждения:

1. Элементы внутренней среды организации.
2. Структура элементов внутренней среды организации.
3. Взаимодействие элементов внутренней среды организации.

4. Законы жизнедеятельности организации.
5. Элементы внешней среды организации.
6. Влияние внешней среды на деятельность организации.
7. Взаимодействие организации с внешней средой.
8. Понятие среды прямого и косвенного воздействия.

Практические задания:

Задание 1. Определите факторы внутренней среды организации и раскройте для конкретного объекта управления.

Государственную или муниципальную организацию, или учреждение выберите самостоятельно.

1. Цели
2. Экономика
3. Политика
4. Структура
5. Задачи
6. Научно-технический прогресс
7. Технология
8. Кадры
9. Конкуренты.
10. Организационная культура

Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. Поставщики
2. Состояние экономики
3. Международные события
4. Законы и государственные органы
5. Научно-технический прогресс
6. Потребители
7. Конкуренты
8. Политические факторы
9. Социально-культурные факторы

Какова роль элементов среды косвенного и прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие организации? .

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [11]

Тема 5. «Природа и состав функций управления»

Лекция

Понятие общих (планирование, организация, мотивация, контроль) и конкретных функций (перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и заработной платы; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность) менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие функций управления.

Основные понятия темы: функция, общая и конкретная функция управления, инфраструктура управления.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие области деятельности выделяют в сфере управления?

2. Чем характеризуются общие функции управления?
3. Как общие функции управления распределяются по уровням управления?
4. Как взаимосвязаны общие функции управления?
5. Чем характеризуются конкретные функции управления?
6. Какие взаимосвязаны общие и конкретные функции управления?

Тема 6 «Методологические подходы в управлении»

Лекция

Понятие и сущность методологии. Функции методологии: получение нового знания; структурирование знания; использование знания в практической деятельности. Общие основы методологии менеджмента: диалектический подход, принципы абстрагирования. Конкретные основы методологии управления: экономические науки, системный подход, кибернетический подход, ситуационный подход, исследование операций, прогностика, теория принятия решений, теория организации, психология, социология, социальная психология, антропология, юридическая наука. Методы исследования в менеджменте: наблюдение, опрос, эксперимент, моделирование (имитация).

Основные понятия темы: методология, подход, диалектика, анализ, абстрагирование, метод исследования.

Вопросы для самоконтроля:

1. Для каких практических целей необходима методология?
2. Раскройте основные функции методологии?
3. Раскройте общие основы методологии менеджмента?
4. Раскройте основные подходы в методологии менеджмента?
5. Раскройте методы исследования в менеджменте?

Практическое занятие

Практические задания

Задания 1. Заполните схему цикла управления 2. Изучите внимательно пример должностной регламент министра (вариант 1), заместителя министра (вариант 2), советника (вариант 3), референта (вариант 4). Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов регламента).

Функции управления (стадии цикла менеджмента)	Функции руководителя
1. Планирование	
2. Организация	
3. Мотивация	
4. Контроль	

3. Впишите в таблицу руководителей согласно уровням управления: ведущий специалист, начальник отдела, начальник управления, руководитель службы, министр, заместитель председателя правительства, губернатор – председатель правительства.

Типы руководителей по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имею-	Руководители, не имеющие в под-	

	щие в подчинении руководителей	чинении руководителей	

4. Решите приведенную ниже ситуацию.

5. Подготовьте ответы на контрольные вопросы.

Ситуация Вице-губернатор Прохоров в перерыве производственного совещания поинтересовался мнением региональных министров о функциях управления.

Министр финансов Федоров записал в своем блокноте: «Любому субъекту и объекту управления присущи общие единые функции управления. Функций управления множество, но в их основе всегда было, есть и будет трехзвенное деление». Министр труда и социального развития Семенов прочитал написанное вслух и уточнил: «Каждому объекту и субъекту управления присуще свое соотношение функций, их рациональное сочетание или разделение. В процессе развития в каждом объекте управления происходят изменения в условиях действия общих функций, сочетания их отдельных элементов и решаемых задач».

Постановка задачи:

1. Приведите перечень функций, основных для объекта и субъекта управления?

2. Опишите, какие функции управления характеризуют предварительное, оперативное и заключительное управление.

3. Расположите в логической последовательности следующие понятия (от общего к более конкретному): «функции органа управления», «функции управления», «функции работника аппарата управления» и «функции объекта управления».

4. Роль, каких функций возрастает (снижается, остается без изменения) в условиях становления рыночных отношений?

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [11]

Тема 7 «Стратегические и тактические планы в системе управления»

Лекция

Целеполагание и оценка ситуации. Понятие и сущность планирования. Принципы планирования. Виды планирования. Стратегические, тактические и оперативные планы. Процесс стратегического планирования: формулирование целей, анализ внешней среды, стратегический анализ, конкурентный анализ формулирование стратегии. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления. Тактическое планирование. Основные элементы тактического планирования: политика, процедура, правило. Основные способы тактического планирования: бюджет и управление по целям. Организационные формы планирования.

Основные понятия темы: стратегия, тактика, политика, инструкция, бюджет, управление по целям.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные задачи решаемые в процессе планирования?
2. Назовите основные функции решаемые в процессе планирования?
3. Назовите и раскройте основные принципы в процессе целеполагания?
4. Раскройте базовые (эталонные) стратегии?
5. Перечислите основные этапы стратегического планирования?
6. Раскройте основные элементы тактического планирования?
7. Укажите основные этапы управления по целям?
8. Раскройте сущность бюджетирования?

Практическое занятие

Практические задания:

Задание 1

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Проблема 1. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников? Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость. Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы. В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

Задание 2 Анализ стратегической позиции организации

ООО «Нефтеоргсинтез» – нефтеперерабатывающее предприятие, существующее на рынке более 30 лет. Оно производит различные виды топлива (бензин, керосин, дизельное топливо, мазут, пропан, бутан и др.), ароматические углеводороды и хочет расширить и углубить переработку нефти.

Используя СВОТ-анализ, определите перспективные стратегические направления развития предприятия.

Рекомендации к решению.

В процессе проведения СВОТ-анализа необходимо:

1. Сформировать матрицу № 1 (табл. 1) сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей. При этом можно рассматривать как реально существующее предприятие с реальным экономическим окружением, так и некое гипотетическое предприятие, действующее в заданных условиях;
2. Рассмотреть различные сочетания сильных и слабых сторон деятельности предприятия с возможностями и угрозами. При этом в каждую ячейку матрицы № 1 помещается экспертная оценка «силы» рассматриваемого сочетания, т. е. оценка значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью). При формировании эксперты используют пятибалльную шкалу (связь более значима при большей оценке). Результатом этого этапа становится матрица № 2 (табл. 2). По данным этой матрицы расставляются приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами;

Таблица 1 **Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы**

Сильные стороны	**Слабые стороны**
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Угрозы	**Возможности**

1. 2. 3. …	1. 2. 3. …

Таблица 2

Экспертные количественные оценки

	Сильные стороны						**Слабые стороны**				
Угрозы											
Возможности											
Итого											

3. Сформировать проблемное поле предприятия (матрица № 3 – табл. 3), в котором формулируются имеющиеся проблемы, обусловленные тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями);

Таблица 3

Проблемное поле предприятия

		Сильные стороны						**Слабые стороны**				
Угрозы												
Возможности												

4. На основе матрицы № 3 сформировать комплексные оценки этих проблем как суммы экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой. Таким образом, строится матрица № 4 (табл. 4), содержащая количественные оценки выявленных проблем и их ранжирование по значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

Таблица 4

Ранжирование проблем предприятия по значимости

№ п/п	**Формулировка проблемы**	**Оценка проблемы**	**Ранг проблемы**
1			
2			
3			
4			
5			
…			

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8];[10]

Тема 8 «Организационные отношения в системе управления. Формы организации системы управления»

Лекция

Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Бюрократические и органические организационные структуры. Принципы построения организационных структур управления, и важнейшие

характеристики качественных организационных структур. Функциональное разделение труда. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация управления организацией. Виды организационных структур управления: линейная, функциональная, девизиональная, матричная. Достоинства и недостатки различных видов структур управления.

Основные понятия темы: структура, разделение труда, полномочия, делегирование, виды структур.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные подходы к построению структур?
2. Укажите основные полномочия в организациях?
3. Раскройте механизм делегирования полномочий?
4. Перечислите и раскройте сущность основных видов организационных структур?

Практическое занятие

Практические задания:

Задание 1.

Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего эвена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствий с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей иди географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры дозволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

Задание 2

Семинар-тренинг «Успешное изменение организационной структуры». Студенты знакомятся с видеокурсом, где на примере нескольких российских промышленных предприятий рас-

сматривается организационные структуры, а также демонстрируются ситуации, при которых неэффективная организационная структура, влияет на деятельность компании.

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]

Тема 9 «Мотивация деятельности в управлении»
Лекция

Понятие и сущность мотивации. Виды вознаграждения: внутреннее и внешнее. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Ф. Гецберга и Д. Мак-Клеланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Основные мотиваторы и антимотиваторы труда. Стимулирование труда. Применение теории мотивации в современных российских условиях. Специфика мотивации труда государственных и муниципальных служащих.

Основные понятия темы: мотив, стимул, вознаграждение, усердие, справедливость.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте взаимосвязь между понятиями «мотив» и «стимул»?
2. Раскройте понятие «вознаграждение» и укажите его виды?
3. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации?
4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации?

Практические задания

Видео кейс «Мотивация труда». В процессе занятия студенты знакомятся с сущностью понятий мотиваций и вырабатывают навыки формирования системы нематериального стимулирования.

Задание 1

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».

2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:

- быстрого выполнения задания;
- риска;
- изобретения;
- самостоятельности в работе;
- точности и актуальности;
- новых идей?

3. Внимательно прочитайте описание практической ситуации и ответьте на вопросы.

Практическая ситуация

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат меди-

цинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки — заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3—4 месяцев сменился унынием, а через полгода-год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качество продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

Вопросы для обсуждения

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?
2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

Литература: [1]; [2]; [[5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 10 «Регулирование и контроль в системе управления»

Лекция

Природа и цель контроля его разновидности. Предварительный, оперативный и итоговый контроль. Методы и социально-психологические аспекты контроля. Схема процесса, организационные формы контроля. Характерные черты эффективного контроля.

Основные понятия темы: виды контроля, формы контроля, этапы контроля, принципы контроля.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте причины, обуславливающие контроль?
2. Укажите направления контроля?
3. Раскройте принципы эффективного контроля?
4. Перечислите основные этапы контроля?
5. Раскройте основные формы контроля?
6. Укажите психологические аспекты контроля?

Практическое занятие

Практические задания:

Задание 1.

При организации контроля исполнения плановых заданий в Министерстве здравоохранения была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения пла-

на, возникающих проблемах и трудностях поступала к начальникам управлений министерства, от них – к заместителям министра, от заместителей министра – непосредственно к министру здравоохранения.

По существовавшей в министерстве практике, руководители управлений анализировали текущие результаты выполнения плана и передавали вышестоящим заместителям министра сделанные ими выводы. По такому же принципу с поступившей к ним информацией работали заместители министра.

Роль министра при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от его заместителей.

Вопросы для обсуждения:

1.Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся в министерстве.

2. Оцените качество коммуникаций.

3. Что вы бы порекомендовали министру?

Задание 2

Вопрос касается критериев для оценки результатов выполнения четырех видов работ: – составления плана работы управленческого подразделения на год; – составления отчета о работе управленческого подразделения за год; – разработки технологии производственного процесса; – подготовки приказа по предприятию. Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих:

– малая трудоемкость выполнения работы;

– высокая оперативность выполнения работы;

– оптимальность (обоснованность) принятых решений;

– достоверность отображения в документе фактического состояния дел;

– доскональность разработки положений документа.

Задание 3.

Все работы в принципе всегда требуют трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Но при этом данные виды могут иметь явно выраженный характер, а могут быть практически неразличимыми. Необходимо попытаться подобрать пример работы, которая требует все три вида контроля, выраженные достаточно явно, и на этой основе сформулировать общие особенности подобных работ.

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 11 «Связующие процессы в управлении»

Лекция

Процесс коммуникаций и эффективность управления: коммуникации между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс: элементы и этапы процесса коммуникаций, обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации: преграды на пути межличностных коммуникаций, совершенствование искусства общения. Организационные коммуникации: преграды, совершенствование коммуникаций в организациях. Коммуникабельность руководителей. Коммуникационные сети и коммуникационные стили. Невербальные коммуникации. Деловая коммуникация. Принятие решений как важнейшая функция менеджмента. Подходы к принятию решений, факторы, влияющие на их эффективность. Этапы разработки рационального решения и их информационное обеспечение. Постановка задачи, разработка альтернатив, выбор и реализация решения.

Основные понятия темы: коммуникации, элементы и этапы коммуникации, барьеры, решения, интуиция, рациональное решение.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение коммуникационному процессу?
2. Укажите основные этапы и элементы коммуникационного процесса?
3. Раскройте виды и типы коммуникаций?
4. Перечислите и раскройте основные барьеры при коммуникации?
5. Укажите основные аспекты управленческих решений?
6. Перечислите основные требования к управленческим решениям?
7. Назовите основные этапы принятия управленческого решения?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Сущность и место решений в системе управления организацией.
2. Характерные особенности управленческих решений.
3. Роль решения в процессе управления.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Модели и методы принятия решений.
6. Анализ альтернатив действий.
7. Способы оценки информации при принятии решений.
8. Критерии качественной информации.
9. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
10. Структура коммуникационного процесса в организации.
11. Коммуникационные процессы в организации.
12. Элементы и модели коммуникационного процесса.
13. Причины искажения информации в коммуникационном процессе.

Практические задания:

Задание 1. Решите конкретные ситуации.

Ситуация 1. Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверяя через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

– прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;

– организовать погрузку тары в автомашину лично;

– поручить эту работу другому;

– выяснить у продавца (когда он закончит по телефону) причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;

– ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

Ситуация 2. Генеральный директор торговой сети прибыл в один из магазинов в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия генерального директора:

1. Не вмешиваться в конфликт;
2. Вызвать заведующего магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
3. Выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:

– потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя (если он прав) и извиниться перед ним;

– потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;

– разъяснить, в чем неправы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий генерального директора должны быть обоснованно аргументированы.

Задание 2. Решите следующие ситуационные задачи

Ситуационная задача 1.

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделения? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

Ситуационная задача 2.

Место работы: химический завод.

Ваша должность – инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

Во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют. Каковы Ваши действия?

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 12 «Власть, влияние, лидерство и групповая динамика в системе управления»
Лекция

Понятие власти и ее роль в управлении. Управляемость как одна из характеристик менеджмента. Факторы управляемости. Партнерство как фактор повышения управляемости.

Власть и партнерство. Баланс власти. Типология власти. Власть, полномочия и ответственность менеджера. Убеждение и участие. Влияние через участие в управлении. Условия эффективного влияния. Власть и лидерство. Лидерство в современном менеджменте. Природа лидерства. Мотивация лидерства. Типы лидерства. Лидерство и руководство. Лидер и менеджер. Традиционные концепции лидерства. Концепции лидерского поведения. Концепции ситуационного лидерства. Концепции атрибутивного, харизматического и преобразующего лидерства. Оценка эффективности лидерства. Взаимодействие человека и организации. Роль и место человека в организации. социальный статус человека в организации. Этапы формирования рабочей группы.

Основные понятия темы: власть, лидер, управляемость, партнерство, механизмы влияния, социальный статус, рабочая группа.

Вопросы для самоконтроля:

1. Укажите основные признаки власти в системе управления?
2. Раскройте понятие «управляемость»?
3. Раскройте соотношение понятий: власть и партнерство?
4. Укажите основные механизмы власти?
5. В чем заключается свойство лидерства?
6. Назовите основные виды лидерства?
7. Охарактеризуйте основные подходы к лидерству?
8. Укажите основные направления взаимодействия человека и организации?

Практическое занятие

Практические задания

Деловая игра "Кораблекрушение" принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

Вопросы для обсуждения.

1. Охарактеризуйте различия между понятиями «власть» и «влияние».
2. Перечислите личные качества менеджера, которыми, на Ваш взгляд, он должен обладать для того, чтобы стать лидером.
3. Какие рекомендации Вы дали бы руководителю отдела, в котором имеется серьезный неформальный лидер, действия которого снижают эффективность работы отдела.

Задания по теме.

Задание 1. Прочитайте высказывания пяти разных маркетологов-менеджеров. Отметьте те из них, которые в наибольшей мере соответствуют Вашим представлениям. Ответы классифицируйте по пяти типам «решетки менеджера».

а) для меня важно принять решения, которые в принципе можно осуществить. Я борюсь за свои идеи, представления и стиль поведения, даже если при этом приходится кое-кому наступать на мозоль. Если возникают конфликты, то я или устраняю их, или провожу свою линию. Если что-то срывается, я защищаюсь, оказываю сопротивление и выдвигаю контраргументы. Я могу быть и циничным. Я подгоняю и себе и других.

б) я принимаю решения других, присоединяюсь к мнению, представлению и стилю поведения других. Если возникают конфликты, я пытаюсь быть в стороне или оставаться нейтральным.

Я нейтрален и потому редко раздражаюсь. Я работаю, не напрягаясь сверх того, что совершенно необходимо.

в) для меня важно, чтобы принимаемые решения были здоровыми и творческими, чтобы они встречали понимание и одобрение. Я умею слушать и ищу идеи, мнения, образ поведения, отличающиеся от моих собственных. У меня есть убеждения, но я воспринимаю и чужие идеи, изменяя собственную позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь разобраться в их причинах и устранить последствия. Если я раздражен, я сдерживаюсь, хотя мое нетерпение заметно. Даже в трудный момент я способен оценить шутку. Все силы я отдаю работе, и сотрудники следуют за мной.

г) для меня важно сохранить добрые отношения с людьми. Вместо того чтобы реализовать собственный подход, я предпочитаю принимать мнения, стиль поведения и представления других. Я стремлюсь не допускать возникновения конфликтов, если же доходит до конфликта, я стремлюсь к тому, чтобы люди как можно скорее «залечили» вои раны и пришли в нормальное состояние. Так как неприятность приводит к срывам, я всегда дружелюбен. У меня есть чувство юмора, мне удается сохранять дружеские отношения, если возникает напряженность, переключать внимание. Я редко руковожу, но всегда помогаю.

д) для меня важна реализация осуществляемых целей, даже если они не всегда безупречны. Если появляются новые идеи, воззрения, представления, отличающиеся от моих собственных, я ищу среднюю позицию. Если возникают конфликты, я стараюсь быть твердым и справедливым, рассуждать честно. Я стремлюсь поддерживать хороший, равномерный темп работы.

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 13 «Конфликтность в менеджменте»

Лекция

Понятие и сущность конфликтов. Причины и виды конфликтов. Этапы развития конфликтной ситуации. Формы проявления конфликтов. Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов. Этапы развития конфликтов. Организационные и личностные способы разрешения конфликтов. Ролевой подход к управлению конфликтной ситуацией.

Основные понятия темы: конфликт, стиль разрешения, причины конфликта, конфликтный синдром.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое конфликт?
2. Каковы различия между конструктивным (продуктивным) и деструктивным (непродуктивным) конфликтом?
3. Какие положительные процессы порождают конфликты?
4. Перечислите виды конфликтов.
5. Каковы основные причины конфликтов в организации?
6. Каковы основные ошибки менеджеров в межличностном общении?
7. Какие выделяют стили разрешения межличностных конфликтов?
8. Является ли компромисс лучшим способом разрешения конфликтов?
9. Какова роль переговоров в разрешении конфликтов?
10. Перечислите структурные методы разрешения конфликтов.

Практическое занятие

Практические задания

Задание 1.

Проанализируйте ситуации «Конфликты в нашей жизни» и определите тип конфликта, наличие конфликтной ситуации и инцидента. Что следует делать в подобных ситуациях для предотвращения или разрешения конфликта?

1. Начальник участка дает задание рабочему. Тот отказывается, мотивируя тем, что эта работа требует более высокого разряда. Добавляет при этом, что ему уже 5 лет не повышали разряд.
2. На аттестации заместитель начальника отдела выступил с рядом замечаний в адрес одной из аттестуемых, указав на серьезные просчеты в ее работе. Замечания были вескими и обоснованными. В ответ работница разразилась слезами и заявила, что зам. начальника сводит с ней личные счеты: ее собака якобы не дает ему спать по ночам.

3. Одна из сотрудниц постоянно опаздывает на работу, может и уйти раньше. Но она – отличный специалист, работу выполняет всегда в срок и лучше всех, за что неоднократно поощрялась. При очередном опоздании был издан приказ о наказании. Это вызвало бурную реакцию. Работница сгоряча подала заявление об увольнении, а затем ушла в конкурирующую организацию, принеся с собой много ценной для конкурентов информации.

4. Частное такси подвезло пассажира к нужному месту. Водитель называет цену, с которой пассажир не согласен. Счетчика нет, о цене заранее не договаривались.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию. Шло совещание у начальника ОРСа. Подводились итоги трудового соревнования за год среди предприятий общественного питания. По всем показателям на первое место претендовала столовая № 3. Возражения были только у главного инженера-кулинара ОРСа Евдокимова, сообщившего, что проведенные им на днях анализы в столовой № 3 выявили занижение калорийности пищи против нормы, причиной которого может быть либо недовложение продуктов, либо нарушение технологии. В связи с этим он считает, что присваивать столовой первое место пока рано. Выступление Евдокимова вызвало негодование директора столовой Ширковой: уже немолодой, но энергичной женщины, с большим опытом работы в общественном питании. «Как вам не стыдно, – обрушилась она на Евдокимова, – использовать служебное положение для сведения личных счетов!». А комиссии пояснила: «Моя столовая – ближайшая к управлению, и Евдокимов часто заходил к нам обедать. Но в перерыв очереди всегда большие, поэтому он обычно обедал у меня в кабинете, я сама его обслуживала, чтобы никого не отрывать от работы. Но вот однажды, месяца два назад, я не смогла его обслужить – была занята – и попросила Евдокимова пообедать в общем зале. Он, как видите, запомнил этот случай. Его анализам я не верю. У нас всегда аккуратно готовят, я сама бываю на закладке продуктов».

Вопросы для обсуждения ситуации.

Проанализируйте следующие элементы и факторы конфликта: a) конфликтную ситуацию; b) объект конфликта; c) предмет конфликта; d) участников конфликта; e) ранг оппонентов; f) среду конфликта; g) переход конфликта из сферы деловых отношений в личностную сферу; h) личностные элементы конфликта.

Задание 3.

Проанализируйте ситуацию. Среди сотрудников возник конфликт о том, кто имеет полномочия распределять бюджет и, кто ответственен за его составление. Причина конфликта в том, что полномочия в организации нераспределены, и нет четкого понимания меры ответственности и полномочий. Определите тип конфликта.

Задание 4.

Проанализируйте ситуацию. Директору по производству выгодно месяц выпускать трубу диаметром 5 см, а потом переналадить оборудование и еще месяц выпускать трубу 10 см. А директор по продажам заинтересован удовлетворить потребности клиента, и ему нужно сейчас по две трубы каждого вида. Так между функциями возникает рабочий конфликт, вызванный стремлением каждого выполнить свои обязанности наилучшим образом. Определите тип конфликта.

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 14 «Понятия, сущность и содержание эффективности управления»

Лекция

Сущность, содержание понятия «эффективность управления» Виды и критерии оценки эффективности управления Критерии оценки эффективности управления: действенность; экономичность; качество; прибыльность (доходы/расходы); производительность; качество трудовой жизни; нововведения. Экономические показатели эффективности управления. Факторы, влияющие на эффективность управления. Пути повышения эффективности управления

Основные понятия темы: эффект, эффективность, результативность, критерии эффективности, виды эффективности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Чем определяется важность оценки эффективности управления?
2. Какие факторы могут затруднять проведение оценки эффективности управления?
3. Раскройте основные понятия теории эффективности: эффективность, результативность, эффект, затраты, критерии и показатель результатов.
4. Какие требования предъявляются к оценке эффективности управления?
5. В чем отличия понятий «эффективность» и «результативность»?
6. Каковы основные подходы к оценке эффективности управления?
7. Что такое экономическая эффективность?
8. Какие показатели предназначены для оценки эффективности управленческих решений и как они определяются?
9. По каким показателям можно оценить социальную эффективность менеджмента и как они определяются?
10. В чем заключаются особенности определения экологической эффективности менеджмента?

Практическое занятие

Практические задания

Задание 1. Исследуйте подходы к оценке эффективности муниципального управления и определите характерные их особенности.

Задание 2. Предложите систему показателей оценки эффективности для действующего регионального министерства или муниципального образования.

Задание 3. Предложите собственные показатели для оценки эффективности государственного управления.

Задание 4. Руководство компаний стремится к достижению стратегических целей и добивается этого путем постановки задач персоналу и контроля их выполнения. Определите ключевые показатели эффективности следующих структурных подразделений: 1. Цех капитального ремонта скважин (КРС). Для нефтедобывающего предприятия стратегической задачей является повышение уровня добычи нефти, что выражается в приросте добычи (дебет скважин), сокращении потерь при добыче и снижении себестоимости нефти. Поэтому для цеха КРС устанавливаются КПЭ, которые имеют не только непосредственное отношение к стратегическим задачам компании в целом, но и отражают специфику конкретного подразделения. В процессе проведения капитального ремонта скважина «консервируется», соответственно время простоя определяет издержки упущенных возможностей по добыче. Производственная эффективность подземного ремонта определяется приростом дебета в тоннах на скважину, а экономическая эффективность – в удельной стоимости каждой тонны прироста дебета как отношение стоимости ремонта к тоннам прироста дебета. 2. Департамент снабжения и логистики. Для данного предприятия основными стратегическими задачами являются снижение себестоимости производимой продукции и сокращение количества дней производственного цикла. Для департамента снабжения и логистики устанавливаются

те КПЭ, которые отражают специфику предприятия в целом и данного департамента в частности. Департамент отвечает за непрерывное обеспечение процесса производства комплектующими и за поддержание необходимого уровня запасов на складе. Любой сбой в процессе снабжения приводит к простою производства. С другой стороны, увеличение запасов, комплектующих на складе отвлекает оборотные средства.

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 15 «Корпоративная культура организации»
Лекция

Деловая этика и деловой этикет. Понятие и сущность корпоративной культуры. Роль корпоративной культуры в современном управлении. Элементы корпоративной культуры. Модели корпоративной культуры. Этапы формирования корпоративной культуры. Методы оценки корпоративной культуры.

Основные понятия темы: этика, ответственность, корпоративная культура, ценности, нормы поведения, символы, уровень культуры.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключаются различия между деловой этикой и деловым этикетом?
2. Каковы основные принципы современной деловой этики.
3. Раскройте содержание и виды социальной ответственности, ее преимущества и недостатки.
4. Какие функции выполняет кодекс корпоративной этики?
5. Какие функции выполняет корпоративная культура?
6. Какие факторы влияют на формирование корпоративной культуры?
7. Каковы элементы корпоративной культуры?
8. Перечислите виды корпоративной культуры.
9. Какова связь между корпоративной культурой предприятия и его стратегией, и организационной структурой?
10. В чем заключается процесс формирования корпоративной культуры?

Практическое занятие

Практические задания

Задание 1. Выделите и опишите основные элементы организационной культуры, выбранной вами организации.

Задание 2. Разработайте основные положения кодекса корпоративной этики для выбранной вами организации.

Задание 3. Проведите оценку соответствия декларируемых ценностей бизнес-стратегии компании. Используя таблицу, определите наиболее подходящие ценности для каждого типа бизнес-стратегии. Подумайте над тем, как менеджмент узнает, что эти ценности приняты персоналом.

Соответствие ценностей бизнес-стратегии

Кластер ценностей	Бизнес-стратегия		
	Качество	Инновации	Лидерство в издержках
Персонал – наша ценность			
Наш бизнес – наша ценность			
Наши клиенты – наша ценность			

Примеры ценностей:

Персонал – наша ценность:

- мы ценим профессионалов, тех, кто может внести весомый вклад в организацию;
- мы ценим работников широкой специализации;
- мы ценим творческих и инициативных;
- мы ценим тех, кто ищет новые возможности для развития конкурентных преимуществ организации;
- мы ценим дисциплинированных и ответственных.

Наш бизнес – наша ценность:

- мы ценим не столько активность, сколько результативность;
- мы ценим ответственность и свободу действий для развития бизнеса;
- мы ценим оправданный риск как способ развития конкурентных преимуществ;
- мы гордимся своей продукцией и услугами;
- мы ценим стремление к превосходству;
- мы открыты для общества, каждый может получить информацию о нашей организации (финансы, структура и пр.).

Наша клиенты – наша ценность:

- жизнь и здоровье наших клиентов для нас важнее прибыли;
- мы преданы клиентам;
- для нас важна их удовлетворенность нашей деятельностью для долговременной выгоды;
- для нас ценно участие клиентов во всех аспектах нашего бизнеса;
- мы ценим клиентов, которые помогают нам прояснить направления и тенденции изменения внешней среды и бизнеса.

Задание 4.

Проанализируйте ситуацию «Юрьев день». В офис заходит посетитель. Секретарь Татьяна Соколова в это время занята беседой по телефону. Разговор идет на повышенных тонах: «Да вы что там, совсем уже?! Этот акт должен быть у вас! Я его передавала на той неделе! Валя из бухгалтерии заходила, я ее попросила занести вам акт…». Машет рукой посетителю, жестом предлагая ему присесть, и продолжает монолог: «Ну не знаю. Будете сами шефу объяснять!» Кладет трубку и обращается к посетителю: «Представляете, у нас проблемы с санэпидстанцией, а эти растяпы засунули куда-то акт проверки, который я им передала. Вы к Сергею Васильевичу? Он не сможет Вас сегодня принять. У него сейчас важный посетитель, а потом еще одна срочная встреча. Если хотите, я могу записать Вас на прием на следующую неделю…» Посетитель поднимается со стула и прерывает монолог: «Позвольте представиться, Руденко Юрий Павлович, заместитель коммерческого директора компании "Орфей", вашего инвестора». Татьяна меняется в лице: «Ой, а что же вы раньше не сказали? Я сейчас доложу Сергею Васильевичу…»

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Есть ли нарушения этикета в действиях секретаря?
2. Как поступили бы вы в сходной ситуации?

Задание 5.

Кодекс корпоративной этики. Разработайте Кодекс корпоративной этики для крупнейшей российской добывающей компании на основе нижеуказанной информации.

Сведения о компании:

- общая численность сотрудников – 60 тыс. чел.;
- 70 предприятий в 10 регионах;

- правовая форма: управляющая компания в Москве и дочерние предприятия в регионах.

Цели создания Кодекса корпоративной этики Повышение репутации компании. Компания находится на этапе интеграции в мировое бизнес-сообщество. Необходимо предоставить западному инвестору документы корпоративного гражданства. Принятие Кодекса способствует увеличению инвестиционной привлекательности компании на международном уровне. При этом документ должен быть реально работающим инструментом, т. к. формальное принятие Кодекса подчеркивает его несоответствие реальности и снизит доверие к другим документам. Повышение эффективности управления. В компании существует возможность нарушений, имеющих этическую составляющую (например, дискриминация, «откаты», хищения) и приносящих значительные убытки. Многие из этих нарушений трудно выявить, поэтому административные меры по их предотвращению не являются достаточно эффективными. Необходимо повышение дисциплины с помощью этических инструментов. Наличие единых и четко сформулированных для всех сотрудников этических стандартов поведения на рабочем месте способствует улучшению взаимодействия и повышению эффективности деятельности. Развитие корпоративной культуры. Компания сложилась в результате объединения самостоятельных предприятий, каждое из которых имело собственные ценности и традиции. Несколько крупных реорганизаций, проведенных за последнее время, обусловили высокую степень тревожности сотрудников, ощущение нестабильности компании. Цели и ценности у разных групп сотрудников различные, общие ценности не выявлены, цели компании знает только высший менеджмент, сотрудники не информированы о них. Сотрудники центрального офиса компании зачастую не знакомы с уже сложившимися и устоявшимися традициями производственной культуры. Работники региональных предприятий, как правило, не знают (или не принимают) этические требования молодой, подвижной культуры центрального офиса компании. Необходимо формирование общей корпоративной культуры, единое понимание целей и идеологии компании.

Задание 6.

Проанализируйте ситуацию. Главная задача менеджера – максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной. В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес – только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (нанося ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?

4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
   - в масштабах фирмы;
   - в масштабах региона, страны?

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 16 «Управление человеком в организации»

Лекция

Методы управления: административные, экономические и социально-психологические. Модель поведения человека в организации. Включение человека в организационное окружение. Вхождение человека в организацию: обучение, влияние организации на процесс вхождения, усвоение норм и ценностей организации.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации: ясность и приемлемость роли; неопределённость роли и её последствия; противоречия при выполнении роли и способы их устранения; формальный и неформальный статус роли.

Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения: восприятие как процесс отбора и систематизации информации; восприятие человека; критериальная основа поведения; индивидуальность человека.

Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения: типы поведения человека в организации; научение человека поведению в организации.

Основные понятия темы: поведение, адаптация, роль и место в организации, организационное поведение, статус.

Вопросы для самоконтроля:

1. Раскройте механизмы адаптации человека в организации?
2. Дайте определения понятиям «роль» и «место» человека в организации?
3. Укажите причины конфликтов при несовпадении роли и места человека?
4. Охарактеризуйте ожидания человека от организации, и организации от человека?

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения.

1. Роли и ролевые функции менеджера.
2. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации.
3. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые, на Ваш взгляд, являются первоочередными причинами стрессов.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

Практические задания:

Задание 1. Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но

ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы.

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий?

Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Задание 2. Сгруппируйте стрессоры по признакам:

– принадлежности к сфере деятельности – семья, болезни, личная жизнь, работа;

– по управляемости – те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне Вашей воли.

Задание 3. Примите решения по каждой ситуации.

Ситуация 1. «Семинары Ольги и Алексея».

Два сотрудника фирмы, занимающейся распространением программного обеспечения, Ольга и Алексей решили провести семинары, каждый по своему направлению деятельности, в один и тот же день. И ей, и ему для этого необходимы одни и те же ресурсы - демонстрационное помещение и компьютеры. Единственным приемлемым решением в этом случае представляется решение перенести один из семинаров на другой день. Но ни Ольга, ни Алексей не уступают друг другу и между ними произошел конфликт. Менеджер фирмы пригласила их к себе в кабинет и выслушала аргументы обеих сторон. В итоге она решила перенести семинар Ольги на другой день, поскольку это, по ее мнению, принесет всем меньше неудобств и большую пользу для организации.

Ситуация 2. «Два рабочих».

Два рабочих строительной организации, работающие неполный рабочий день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

Вопросы.

1. Какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях?
2. Как бы поступили Вы?

Литература: [1]; [2]; [5]; [7]; [8]; [10]; [11]

Тема 17 «Особенности менеджмента в различных странах»

Лекция

Модель управления. Американская модель менеджмента. Менеджмент в Европе. Модель менеджмента в Германии. Шведская модель менеджмента. Японская модель менеджмента. Российская (евразийская) модель менеджмента

Основные понятия темы: модель, социокультурные факторы, менталитет, ответственность, корпоративная культура, ценности, нормы поведения, символы, уровень культуры.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные критерии классификации моделей менеджмента?
2. Охарактеризуйте американскую модель менеджмента?
3. Охарактеризуйте европейскую модель менеджмента?
4. Охарактеризуйте немецкую модель менеджмента?
5. Охарактеризуйте японскую модель менеджмента?
6. Охарактеризуйте российскую модель менеджмента?

Практическое занятие

Практические задания

Задание 1

Заполните таблицу

Объект сравнения	США	Япония	Европа	Россия
Характер решений				
Преобладающие цели				
Разграничение обязанностей и полномочий				

Специализация работников				
Ответственность				
Приверженность работника				
Оценка и карьерный рост				
Разделяемые ценности				
Направленность руководства				
Идеал менеджера				
Способ контроля				
Отношение к подчинённым				
Обусловленность карьеры				
Структура управления				
Оплата труда				
Расходы на обучение персонала				
Найм на работу				

Задание 2

Корпоративное многообразие

Обсудите в рабочих группах, насколько актуально и эффективно для российских компаний, действующих на национальном и мировом рынках, изучать и применять лучшие практики управления корпоративным многообразием, внедрять политику корпоративного многообразия.

Одна из групп должна аргументированно изложить свою точку зрения с позиции «против», другая – «за».

Задание:

В процессе обсуждения сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. Как знание результатов исследования Г. Хофштеде может быть применено для улучшения ваших шансов на успех в корпоративном управлении?

2. Каким образом растущее многообразие международных компаний влияет на способность последних конкурировать на международном рынке?

3. Обсудите аспекты корпоративного многообразия для следующих сфер деятельности фирмы: управление персоналом, этика и социальная ответственность бизнеса, маркетинг.

Кейс

«Бизнес по-гималайски»

Российско-французская компания «Application Development» воплощала в жизнь продуманный, осторожный план региональной экспансии. В основе идеи лежало предположение, что в российских городах проживает достаточное количество квалифицированных сотрудников, которые при определенном объеме обучения могли бы подключиться к разработке мобильного программного обеспечения.

AD активно завоевывала позиции на новом софтверном рынке, имея мобильные магазины на всех торговых площадках. Руководство компании полагало, что вторым важным слагаемым успеха является привлечение команды разработчиков. Аргументом формирования производственных представительств являлась существенная экономия расходов на оплату труда: уровень зарплат в регионах России на порядок ниже центральных городов и французских городов в зоне евро.

Компания приняла решение открыть представительство в 3 городах с населением до 300000 человек.

Команда собралась достаточно быстро. В большей степени удручала ситуация с инфраструктурой: камнем преткновения явилось отсутствие высокоскоростного интернет-трафика.

Один из бизнес-центров запросил взнос, равный годовой арендной плате за подключение к оптоволоконной сети, и стоимость Интернета, сопоставимую с суммой за аренду помещения. Дан-

ное извещение вызвало гневную реакцию партнеров проекта, один из них выразил свое возмущение фразой: «Даже в Гималаях есть Интернет».

Описанное событие парализовало решение по развитию региональной сети.

Задание:

1. Обсудите различия в развитии инфраструктуры в разных регионах России. Сравните арендные ставки, средние уровни заработной платы, скорость и стоимость подключения к Интернету.

2. Обсудите, какие еще «случайности» может встретить бизнес, открывая представительства в новых регионах.

3. Составьте список вопросов, которые менеджер должен проанализировать перед принятием решения об открытии подразделения в новом регионе.

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [11]

5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- выполнение контрольной работы, если предусмотрена учебным планом дисциплины;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (экзамен).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

6.1. Структура фонда оценочных средств

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Теория управления» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы, перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

6.2. Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен)

1. Теория управления: объект, предмет цели и задачи.

2. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления
3. Понятие и сущность организаций
4. Методологические основы управления.
5. Понятие и сущность инфраструктуры управления.
6. Понятие и сущность социальной и юридической ответственности.
7. Этика и современное управление.
8. Понятие и сущность моделирования ситуаций.
9. Принятие решений как важнейшая функция управления.
10. Понятие общих и конкретных функций управления.
11. Понятие и сущность планирования.
12. Стратегическое планирование.
13. Тактическое планирование.
14. Бюрократические и органические организационные структуры.
15. Виды организационных структур управления.
16. Понятие и механизмы делегирования в организациях.
17. Понятие и сущность мотивации.
18. Содержательные теории мотивации.
19. Процессуальные теории мотивации.
20. Природа и цель контроля.
21. Характерные черты эффективного контроля.
22. Взаимодействие человека и организации.
23. Ролевые конфликты в организациях.
24. Понятие и сущность лидерства.
25. Формальные и неформальные группы.
26. Понятие и сущность конфликтов.
27. Организационные и личностные способы разрешения конфликтов.
28. Сущность, содержание понятия «эффективность управления».
29. Факторы, влияющие на эффективность управления.
30. Организационные и личностные источники власти в организации.
31. Формирование положительного имиджа менеджера.
32. Коммуникационный процесс в управлении.
33. Внешняя среда организации.
34. Внутренняя среда организации.
35. Специфика мотивации государственных и муниципальных служащих.
36. Корпоративная культура.

7 Рекомендуемая литература

7.1 Основная литература

1. Виханский О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 670 с. – 47 экз.
2. Степанян, В. М. Деловые коммуникации в управлении : учебное пособие / В. М. Степанян. — Волгоград : ВГАФК, 2015. — 70 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/158032 (дата обращения: 19.08.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

7.2 Дополнительная литература

3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие/ Веснин В. Р. - М.: Проспект, 2012. - 128 с. – 16 экз.
4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник:/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006 (2004, 2002). - 288с. – 24 экз.
5. Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник для бакалавров/ А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева.-].- М.: Юрайт, 2013.-342с.-[Бакалавр. Базовый курс] - 1 экз

6. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник:/ Герчикова И.Н.- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2 004. – 511 с. – 12 экз.
7. Маркетинг. Учебник : учебник / под редакцией В.В. Герасименко. — 3-е изд. — Москва : Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2016. — 512 с. — ISBN 978-5-392-19562-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/73178
8. Морозов Ю.В. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник / Ю.В. Морозов, В.Т. Гришина. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2016. — 448 с. — ISBN 978-5-394-02263-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/93346
9. Новик Е.В. Операционный менеджмент : учебное пособие / Е.В. Новик. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. — 205 с. — ISBN 978-5-94047-407-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: https://e.lanbook.com/book/63966
10. Романько, И. Е. Теория управления : учебное пособие / И. Е. Романько. — Ставрополь : СКФУ, 2016. — 190 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/155614 (дата обращения: 19.08.2021). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
11. Теория управления: учебник / под ред. док. экон. наук, проф. Ю.В. Васильева, док. экон. наук, проф. В.Н. Парахиной, док. экон. наук, проф. Л.И. Ушвицкого:/ .- 2-е изд., доп..- М.: Финансы и статистика, 2 005.-608с.-2 экз.

8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Издательская группа «Дело Сервис» - http://www.dis.ru/library/manag/archive/
2. Бизнес-книга - http://www.bizbook.ru
3. Научная энциклопедия - http://www.book-science.ru
4. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – http://www.alleng.ru
5. Сайт «Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления - http://www.cfin.ru
6. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» - http://www.ecsocman.edu.ru
7. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/
8. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.elibrary.ru
9. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.diss.rsl.ru
10. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://grebennikon.ru/

9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

Лекции посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; управленческим технологиям, применяемым на производственных предприятиях, оценке их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций обучающимся следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины;

проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные управленческие методики, методы и технологии, применяемые на производственных предприятиях, рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

Целью проведения практических занятий является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа обучающиеся выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

2. Семинар:

– тематический семинар – этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы;

– проблемный семинар – перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

3. Игровые методы обучения:

– анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

В целом внеаудиторная ***самостоятельная работа обучающихся*** при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

– проработка (изучение) материалов лекций;

– чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;

– поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
– выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
– подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
– конспектирование первоисточников и учебной литературы;
– подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Теория управления» предполагает умение работать с первичной информацией.

10 Курсовой проект (работа)

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

– электронные образовательные ресурсы;
– использование слайд-презентаций;
– интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:
– текстовый редактор Microsoft Word;
– пакет Microsoft Office
– электронные таблицы Microsoft Excel;
– презентационный редактор Microsoft Power Point.

11.3 Перечень информационно-справочных систем

– справочно-правовая система Консультант-плюс http://www.consultant.ru/online
– справочно-правовая система Гарант http://www.garant.ru/online

12 Материально-техническое обеспечение дисциплины

– для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, № 7-405 с комплектом учебной мебели на 36 посадочных места;
– для самостоятельной работы обучающихся - учебная аудитория № 305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 29 посадочных места; учебная аудитория № 517, оборудованная 8 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду организации, и комплектом учебной мебели на 12 посадочных места;
– доска аудиторная;
– презентации в Power Point по темам курса «Теория управления»;
– мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).