

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 технологического  
факультета

 /Л.М. Хорошман/

«05» декабря 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Менеджмент»**

19.03.03 Продукты питания животного происхождения  
(уровень бакалавриата)

Направленность (профиль)  
«Технология рыбы и рыбных продуктов»

Петропавловск-Камчатский,  
2022

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 19.03.03 Продукты питания животного происхождения


Составитель рабочей программы  
Ст. преподаватель кафедры ЭМ



Е.В. Егорова

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры ЭМ 05.12.2022, протокол № 4

Зав. кафедрой ЭМ, к. э. н., доцент



Ю.С. Морозова

«05» декабря 2022 г.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

**Целью** преподавания дисциплины «Менеджмент» является формирование у будущих специалистов современных фундаментальных знаний в области теории и практики управления организациями; получение ими четкого представления о различных моделях менеджмента в современном мире, возможности их использования в российской практике управления; обучение решению практических вопросов, связанных с управлением различными сторонами деятельности организаций.

Основные **задачи** курса:

- изучение объективных предпосылок возникновения потребности в управлении;
- ознакомление с различными школами менеджмента;
- формирование современных представлений о сущности, содержании, функциях и методах управления;
- изложение основных проблем в области управления современными организациями и возможных путей их решения;
- анализ существующих моделей менеджмента, изучение специфики российской практики менеджмента.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующей компетенции:

ПК-6 – способен проводить маркетинговые исследования передового отечественного и зарубежного опыта в области технологии производства продуктов питания из водных биоресурсов и объектов аквакультуры.

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 профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
ПК-6	способен проводить маркетинговые исследования передового отечественного и зарубежного опыта в области технологии производства продуктов питания из водных биоресурсов и объектов аквакультуры	ИД – 1 ПК-6 Знает технологии менеджмента и маркетинговых исследований рынка продукции и услуг в области производства продуктов питания из водных биоресурсов и объектов аквакультуры ИД – 2 ПК-6 Владеет навыками проведения маркетинговых исследований в профессиональной области	<b>Знать:</b> – содержание основной отечественной и зарубежной литературы по вопросам теории и практики управления деятельностью современных организаций; – современные подходы к определению сущности и содержания менеджмента; – основные дискуссионные вопросы современной науки управления; – содержание процесса управления; – существующие организационные структуры и методы их построения; – направления совершенствования коммуникаций; – технологии менеджмента и маркетинговых исследований рынка продукции и услуг в области производства продуктов питания из водных биоресурсов и объектов аквакультуры	3(ПК-6)1 3(ПК-6)2 3(ПК-6)3 3(ПК-6)4 3(ПК-6)5 3(ПК-6)6

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
			<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– использовать полученные знания для осуществления анализа управленческих ситуаций;</li> <li>– проводить анализ функционирования внешней и внутренней среды организации;</li> <li>– моделировать ситуации и разрабатывать и принимать управленческие решения;</li> <li>– разрабатывать и реализовывать функции планирования и контроля производственно-хозяйственной деятельности организации;</li> <li>– управлять конфликтными ситуациями;</li> <li>– применять инструментарий менеджмента для решения практических задач;</li> <li>– анализировать управленческие ситуации и процессы, определять действие факторов микро- и макроокружения на них;</li> <li>– сравнивать и классифицировать различные типы и модели управления;</li> </ul>	<p>У(ПК-6)1</p> <p>У(ПК-6)2</p> <p>У(ПК-6)3</p> <p>У(ПК-6)4</p> <p>У(ПК-6)5</p> <p>У(ПК-6)6</p> <p>У(ПК-6)7</p> <p>У(ПК-6)8</p>
			<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– построением организационных структур органов управления, налаживанием коммуникаций,</li> <li>– методами мотивации работников,</li> <li>– методами разрешения конфликтов</li> <li>– навыками проведения маркетинговых исследований в профессиональной области.</li> </ul>	<p>В(ПК-6)1</p> <p>В(ПК-6)2</p> <p>В(ПК-6)3</p> <p>В(ПК-6)4</p>

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Менеджмент» (Б1.В.12) относится к части, формируемой участниками образовательных отношений в структуре основной профессиональной образовательной программы, ее изучение базируется на знании совокупности таких дисциплин, как «Экономика», «Психология управления», и др.

Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в ходе изучения курса дисциплины, могут быть использованы для изучения дисциплин «Экономика и управление производством», «Организация предпринимательской деятельности», прохождения преддипломной практики, а также для подготовки выпускной квалификационной работы.

## 4 Содержание дисциплины

### 4.1 Тематический план дисциплины

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Контактная работа	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	СПР			
Тема 1. Менеджмент как социально-экономический процесс.	7	5	2	1	2	2	Опрос Дискуссия КС	
Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента.	6	3	2	1		3	Опрос Дискуссия КС	
Тема 3. Инфраструктура менеджмента.	8	5	2	1	2	3	Опрос Дискуссия КС	
Тема 4. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента.	10	7	3	2	2	3	Опрос	
Тема 5. Организация как функция менеджмента.	8	5	2	1	2	3	Опрос Дискуссия КС	
Тема 6. Мотивация деятельности в менеджменте.	9	6	3	1	2	3	Опрос Дискуссия КС	
Тема 7. Контроль в системе менеджмента.	8	5	3	2		3	Опрос	
Тема 8. Коммуникации в организациях.	6	3	2	1		3	Опрос	
Тема 9. Процесс принятия и реализации управленческих решений.	6	3	2	1		3	Опрос Дискуссия КС	
Тема 10. Организационные отношения в системе менеджмента.	6	3	2	1		3	Опрос	
Тема 11. Формы организации системы менеджмента.	9	6	2	1	3	3	Опрос Дискуссия КС	
Тема 12. Конфликтность в менеджменте.	7	4	3	1		3	Опрос Дискуссия КС	
Тема 13. Групповая динамика. Управление группой.	5	3	2	1		2	Опрос Дискуссия КС	
Тема 14. Управление человеком в организации.	10	7	2	1	4	3	Опрос	
Тема 15. Власть, влияние, лидерство в системе менеджмента.	5	3	2	1		2	Опрос	
Дифференцированный зачет								3
<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>40</b>		<b>3</b>

*Заочная форма обучения*

Наименование разделов и тем	Всего часов	Контактная работа	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	СПР			
Тема 1. Менеджмент как социально-экономический процесс.	8	2	1	1	1	6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента.	7,5	1,5				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 3. Инфраструктура менеджмента.	7,5	1,5				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 4. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента.	6,5	0,5				6	Опрос	
Тема 5. Организация как функция менеджмента.	7,5	1,5				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 6. Мотивация деятельности в менеджменте.	7,5	1,5				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 7. Контроль в системе менеджмента.	6,5	0,5				6	Опрос	
Тема 8. Коммуникации в организациях.	6,5	0,5	1	1	1	6	Опрос	
Тема 9. Процесс принятия и реализации управленческих решений.	7,5	1,5				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 10. Организационные отношения в системе менеджмента.	6	0,5				6	Опрос	
Тема 11. Формы организации системы менеджмента.	7	1				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 12. Конфликтность в менеджменте.	7	1				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 13. Групповая динамика. Управление группой.	7	1				6	Опрос Дискуссия КС	
Тема 14. Управление человеком в организации.	6,5	0,5				6	Опрос	
Тема 15. Власть, влияние, лидерство в системе менеджмента.	6,5	0,5	6	Опрос				
Дифференцированный зачет	4							4
<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>94</b>		<b>4</b>

## 4.2 Содержание дисциплины

### **Тема 1. Менеджмент как социально-экономический процесс.**

#### *Лекция*

Основные понятия менеджмента, его содержание и место в системе социально-экономических категорий. Менеджмент как человеческий фактор, специальность и система. Сущность и содержание менеджмента: менеджмент как наука и искусство управления, менеджмент как организация управления фирмой, менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Основные компоненты менеджмента. Уровни менеджмента. Цели и задачи, характерные черты и стадии менеджмента. Менеджмент и управление. Объекты и субъекты управления. Принципы управления. Природа и состав функций менеджмента. Основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

*Основные понятия темы:* наука и искусство, рыночные отношения, управление и менеджмент, принципы менеджмента, функции менеджмента, концепция менеджмента.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие аргументы приводят, для доказательства того что менеджмент является искусством?
2. Какие аргументы приводят, для доказательства того, что менеджмент является наукой?
3. На комбинации каких гуманитарных и технических наук сформировался современный менеджмент?
4. Какие принципы положены в основу современного менеджмента?
5. Назовите основные функции менеджмента?
6. Кто относится к объектам и субъектам менеджмента?

#### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения.*

Элементы кибернетической модели.

1. Особенности кибернетики как самостоятельной научной области.
2. Различия и сходства между теорией организации и теорией управления.

#### *Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:*

1. Закономерности управления различными системами;
2. Виды систем;
3. Свойства систем;
4. Приведите различные понятия «система» (не менее пяти), дайте их сравнительный анализ.

#### *Темы докладов:*

1. Кибернетика как общая теория управления

#### *Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)*

#### *Примеры заданий:*

**Задание 1.** Разработайте модель (схему) взаимодействия субъекта и объекта управления, используя понятия «цель», «воздействие», «реакция», «обратная связь», «интеграция».

**Задание 2.** Перечислите для вашей организации (в данном случае вуза) системы, входящие во множество «субъекты управления» и во множество «объекты управления». Определите, как соотносятся субъекты и объекты управления: как часть и целое, как независимые части, как две части одного целого и т.д.

*Литература:* [1, С. 32-40]

### **Тема 2. Развитие теории и практики менеджмента.**

#### *Лекция*

Исторические предпосылки возникновения управления. Ученые и философы о науке об управлении. Общее в развитии менеджмента в разных странах. Национальные особенности менеджмента. Становление первых теорий менеджмента. Подходы к управлению на основе выделе-

ния различных школ в управлении: научного управления, классическая (административная), поведенческая, школа человеческих отношений, количественная, науки управлять. Работы Ф.У.Тейлора, Э. Мэйо, Д. МакГрегора. Универсальные принципы управления А. Файоля. Рациональная бюрократия М.Вебера. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.

*Основные понятия темы:* научная школа, научная парадигма, управленческая революция.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте основные социально-экономические предпосылки возникновения менеджмента?
2. Раскройте основные управленческие революции?
3. Укажите современные управленческие школы?
4. Перечислите и раскройте принципы управления А. Файоля?
5. В чем заключалась рациональная модель бюрократии М. Вебера?
6. Раскройте основные подходы в современном менеджменте?

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения*

1. Методологические подходы к решению проблем менеджмента
2. Управление по целям. Модели управления по целям: предназначенная для индивида; подходящая для группы; служащая интересам всей организации.
3. Пути оптимизации целей предприятия в условиях их множественности.

*Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:*

1. Организационные цели, их характеристики;
2. Современные принципы управления;
3. Метод постановки целей «дерево целей»;
4. Типовые правила внутреннего распорядка фирмы.

*Темы докладов:*

1. Концепция множественности целей предприятия (по Ф.У. Тейлору);
2. Разработка целевого управления Питера Друкера;
3. Экономические методы управления;
4. Организационно-распорядительные методы управления;
5. Социально-психологические методы управления.

*Литература:* [1]; [2]; [3]

### **Тема 3. Инфраструктура менеджмента.**

*Лекция*

Черты и свойства организации. Требования, предъявляемые к организации. Основные типы организаций. Организация как открытая социальная система. Организация и ее среда определение внешней среды, ее значение и характеристики. Взаимосвязанность факторов внешней среды: сложность, подвижность и неопределенность внешней среды. Организация как открытая социальная система. Зависимость организации от социально-экономической среды. Среда прямого воздействия: поставщики, законы и государственные органы, потребители, конкуренты, профсоюзы и акционеры. Среда косвенного воздействия: технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, отношение с населением. Международное окружение организации, причины, побуждающие организацию к изучению международного окружения. Внутренняя среда организации. Структура организации, внутриорганизационные процессы. Основные внутренние переменные: цели, задачи, персонал, технология, организационная культура, финансы, маркетинг.

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

*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?

#### *Практическое занятие*

##### *Практические задания*

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

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность;
- используют результаты для руководства компании и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы 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 менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях 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 на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

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

##### *Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)*

##### *Примеры заданий:*

**Задание 1.** Решите ситуацию.

Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и

вышестоящего начальников. 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 начальника.

4. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника, предложив ему объясниться с вышестоящим начальником.

Нарушение использования какого принципа менеджмента наблюдается в данном случае? Ваши выводы.

**Задание 2.** Решите ситуацию.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной Работы. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения.

1. Буду строго придерживаться субординации, не оспаривая решения начальника, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

2. Все зависит от того, насколько авторитетен в моих глазах начальник.

3. Выражу мое несогласие с решением начальника, предупрежу его о том, что впредь я в таких случаях буду отменять его задания, порученные моему подчиненному без моего согласия.

4. В интересах дела отменю задание начальника, прикажу подчиненному продолжать начатую работу.

Какой принцип менеджмента необходимо учитывать в данном случае для положительного решения вопроса? Почему?

*Литература: [3, С. 5-30; 4, С. 10-22]*

#### ***Тема 4. Стратегическое и тактическое управление в системе менеджмента.***

##### *Лекция*

Виды планирования на предприятии. Сущность и необходимость стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Определение миссии организации. Аспекты, отражаемые правильно сформулированной миссией организации. Цели организации: понятие и характеристика. Требования к целям. Проведения анализа среды организации. SWOT-анализ и ПЭСТ-анализ. Реализация стратегического плана. Среднесрочное и текущее планирование. Бизнес-планы. 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. Укажите основные этапы управления по целям?
5. Раскройте сущность бюджетирования?

*Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)*

*Примеры заданий:*

**Задание 1.** Раскройте базовые (эталонные) стратегии.

**Задание 2.** Перечислите основные этапы стратегического планирования.

**Задание 3.** Раскройте основные элементы тактического планирования.

#### ***Тема 5. Организация как функция менеджмента.***

##### *Лекция*

Организационная структура производства. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Функциональное обособление звеньев в системе менеджмента: уровни управления, характеристики деятельности на каждом уровне управления. Виды организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектно-матричная. Прин-

ципы проектирования и важнейшие характеристики организационных структур управления. Элементы организационных структур. Департаментализация, виды департаментализации. Соотношение централизации и децентрализации в управлении организацией. Концепция делегирования полномочий. Схема делегирования. Трудности и опасности, связанные с делегированием полномочий.

*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*

*Вопросы для обсуждения*

1. Социокультура предприятия: суть, факторы.
2. Этика менеджмента.
3. Социальная ответственность управленческой деятельности.

*Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)*

*Примеры заданий:*

1. Сущность гармоничного предприятия.
2. Может ли компания быть прибыльной и одновременно социально ответственной?

**Задание 1.** В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
- будь хозяином на своем месте;
- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
- относись с уважением и вниманием к окружающим;
- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
- не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один - на общество.

**Вопросы:**

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита, доведя их число до десяти.

*Литература:* [1]; [2]; [3]

## **Тема 6. Мотивация деятельности в менеджменте.**

*Лекция*

Сущность мотивации, ее значение и эволюция. Мотивация и стимулирование. Мотивационный процесс. Современные теории мотивации. Теория и практика мотивации в современных условиях. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу. Теория потребностей Маслоу. Теория потребностей МакКлеланда. Теория мотивации Герцберга. Процессуальные теории мотивации. Теория ожидания В. Врума. Теория справедливости. Модель Портера-Лоулера. Психоаналитическая теория З. Фрейда. Теория драйвов. Гедоническая теория. Российские теории мотивации П. Якобсона и И. Павлова. Оценка мотивации. Индивидуальная и групповая мотивация.

*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.

#### *Практическое занятие*

#### *Практическое задания*

##### **Задания по теме: Мотивация деятельности в менеджменте**

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций Вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме - конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу.

В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

4. Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удается ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

5. Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего

сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

6. Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Как поступите Вы? Почему?

*Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СПП)*

*Примеры заданий:*

1. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

2. Вы - менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

*Литература: [2, С. 7-18; 5, С. 10-32]*

### **Тема 7. Контроль в системе менеджмента.**

*Лекция*

Природа и цель контроля. Необходимость контроля. Разновидности контроля: предварительный, текущий и заключительный. Три аксиомы контроля. Меры и область контроля. Время и факторы контроля. Социально-психологические аспекты контроля. Схема контроля. Характерные черты эффективного контроля. Организационные формы контроля. Контроль и контроллинг. Сущность контроллинга. Виды контроллинга.

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

*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.
7. Раскройте сущность контроллинга.

### **Тема 8. Коммуникации в организациях.**

*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. Осуществление безопасной коммуникации.

*Основные понятия темы:* коммуникации, элементы и этапы коммуникации, барьеры.

*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?

### **Тема 9. Процесс принятия и реализации управленческих решений.**

#### *Лекция*

Природа процесса принятия решения: организационные решения, подходы к принятию решений, этапы рационального решения проблем. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: личностные оценки руководителя, среда принятия решения, информационные ограничения, поведенческие ограничения, взаимосвязанность решений. Эффективность решений. Принципы принятия решений. Научный метод в управлении. Моделирование управленческих решений. Общие проблемы моделирования. Методы принятия решения. Методы прогнозирования. Групповые методы выработки управленческих решений. Информационное обеспечение принятия решения.

*Основные понятия темы:* решения, интуиция, рациональное решение, прогнозирование, информация.

#### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Укажите основные аспекты управленческих решений?
2. Перечислите основные требования к управленческим решениям?
3. Назовите основные этапы принятия управленческого решения?

#### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения:*

3. Сущность и место решений в системе управления предприятием.
4. Характерные особенности управленческих решений.
5. Классификация управленческих решений. Требования к решениям.
6. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
7. Организация и контроль исполнения управленческих решений.

#### *Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:*

1. Принципы и правила подготовки и принятия решений.
2. Роль руководителя в процессе подготовки, принятия и реализации решения.
3. Методы принятия решений: платежная матрица, дерево решений.
4. Принятие решений в условиях неопределенности.

#### *Темы докладов:*

1. Изучение вопросов и способов принятия решений Г. Саймоном.
2. Метод экспертных оценок.
3. Методы организации творческого процесса в форме мозговой атаки.
4. Методы прогнозирования управленческих решений.
5. Процесс построения модели: постановка задачи, построение модели, проверка модели на достоверность, обновление модели.
6. Модели принятия решений в организации: теория игр, теория очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование» экономический анализ.

*Литература:* [2, С. 7-18; 5, С. 10-32]

### **Тема 10. Организационные отношения в системе менеджмента.**

#### *Лекция*

Организационная структура производства. Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Функциональное обособление звеньев в системе менеджмента: уровни управления, характеристики деятельности на каждом уровне управления.

Соотношение централизации и децентрализации в управлении организацией. Методы воздействия на персонал. Концепция делегирования полномочий. Виды полномочий. Полное, частичное, нулевое делегирование, делегирование наоборот. Схема делегирования полномочий. Препятствия к эффективному делегированию со стороны руководителя и подчиненного. Правила

эффективного делегирования полномочий. Понятие ответственности. Роль координации в организационном процессе.

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

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные подходы к построению структур производства?
2. Укажите основные полномочия в производственных структурах?
3. Раскройте сущность централизации и децентрализации управления производством?
4. Раскройте механизм делегирования полномочий?

## **Тема 11. Формы организации системы менеджмента.**

*Лекция*

Понятие организационной структуры управления. Структура управления и ее элементы. Важнейшие характеристики организационных структур управления. Принципы формирования структур управления.

Виды организационных структур управления: линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектно-матричная. Проектирование организационных структур управления.

*Основные понятия темы:* структура, разделение труда, типы структур.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные подходы к построению структур?
2. Укажите основные элементы в организационных структурах?
3. Перечислите и раскройте сущность основных видов организационных структур?
4. Раскройте основные принципы построения организационных структур?

*Практическое занятие*

*Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)*

*Примеры заданий:*

**Задание 1.** Решите конкретные ситуации.

**Ситуация 1.** Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив 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.** Председатель правления райпо прибыл в магазин в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия председателя:

1. не вмешивайся в конфликт;
  2. вызвать зав. 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 не правы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий председателя правления райпо должны быть обосновано 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 отделении? 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?

**Ситуационная задача 3.**

**Организация:** страховая компания. **Ваша должность:** вице-президент. Вы являетесь вице-президентом большой страховой компании. Вы несете ответственность за состояние документации по страхованию. С целью сокращения расходов компания планирует закрытие одного из своих филиалов, вся документация которого поступает в Ваш офис.

Вы уполномочены нанять новых служащих для выполнения этой работы, однако их количество должно быть меньше количества работающих в филиале, который намечено закрыть. Поэтому Вы просите каждого из своих сотрудников взять на себя дополнительный объем работы.

Вам подотчетны три Ваших заместителя. Каждый из них, в свою очередь, руководит четырьмя начальниками отделов. Все вышеназванные лица работают с полной нагрузкой, так что дополнительные обязанности наверняка отрицательно скажутся на эффективности их работы.



Заккрытие филиала произойдет через месяц, и на Вас ляжет ответственность за его работу. Вы рассматриваете возможности перераспределения обязанностей своих трех заместителей и четырех начальников отделов. Однако четкого представления о том, как это сделать, у Вас нет.

Все Ваши заместители и начальники отделов обладают большой компетенцией и умением выполнять необходимую работу при условии, что у них в распоряжении имеется достаточное количество ресурсов. К сожалению, меры по сокращению расходов компании не позволяют увеличить штат служащих до необходимых размеров.

В трехнедельный срок Вам необходимо представить план реорганизации работы Ваших подчиненных, которые должны быть готовы приступить к ведению дополнительно поступающей документации. У Вас множество идей, однако, Вы не можете решить, что же предпринять.

Реорганизация болезненно отразится на работе Ваших заместителей и начальников отделов. Вы, насколько это возможно, хотели бы провести ее с минимальной потерей эффективности.

*Литература: [1, С. 32-48; 2, С. 15-26; 3 С. 20-35]*

## **Тема 12. Конфликтность в менеджменте.**

### *Лекция*

Сущность конфликта. Основные элементы организационного конфликта. Классификация конфликтов. Причины возникновения конфликтов. Характеристики социального конфликта. Стадии конфликтов.

Скрытые и открытые формы организационного конфликта. Функции организационных конфликтов и формы их регулирования. Конфликтные ситуации и синдромы.

Способы разрешения конфликтов, средства воздействия на его участников.

Управление конфликтами. Структурные методы управления конфликтной ситуацией. Межличностные методы разрешения конфликтов.

*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*

*Вопросы для обсуждения:*

- Сущность и природа конфликтов в коллективах на предприятии.
- Типы конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые конфликты.
- Основные причины возникновения конфликтов.
- Содержание и основные элементы модели процесса конфликта
- Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые на Ваш взгляд являются первоочередными причинами стрессов.
- Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
- Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

*Практические задания*

### **Вопросы для индивидуальной и самостоятельной работы:**

- Организационные изменения и их объекты.
- Сущность и природа стресса.

### **Темы докладов:**

- Структурные методы управления конфликтной ситуацией.
- Межличностные методы разрешения конфликтов.
- Сущность изменений и методы управления изменениями на предприятии
- Методы управления стрессом.

*Литература: [1]; [2]; [3]*

### **Тема 13. Групповая динамика. Управление группой.**

*лекция*

Необходимость групп. Структура группы. Формирование группы в процессах организации. Классификация групп в организации. Структурное подразделение как социальная группа: характеристики и особенности. Социально-психологические аспекты управления группой. Формальные и неформальные группы: понятие и характеристика. Интегрированная модель развития и формирования групп. Межгрупповое поведение. Групповая динамика и межгрупповые конфликты. Причины возникновения конфликтов между структурными подразделениями. Управление групповой эффективностью. Групповая сплоченность и совместимость. Групповые ожидания. Групповые нормы и санкции.

Управление командой. Значимость команды, самоуправляющиеся команды, эффективность команды.

Роль неформальных организаций в системе менеджмента. Факторы возникновения и существования неформальных организаций. Взаимодействие формальных и неформальных факторов в организации. Управление неформальной организацией. Формальное и неформальное управление.

*Основные понятия темы:* группа, социально-психологические аспекты, сплоченность, динамика, формальные группы, неформальные группы, конфликты, команда.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение рабочей группа и рабочей команда?
2. В каких ситуациях эффективно применение рабочей группы, а в каких команд?
3. Укажите основные признаки классификации рабочих групп?
4. В чем отличие формальных и неформальных групп?
5. Укажите основные социально-психологические аспекты управления группой?
6. Перечислите и раскройте факторы определяющих межгрупповое поведение?

*Практическое занятие*

*Самостоятельная работа под руководством преподавателя (СРП)*

*Примеры заданий:*

#### **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 настаивает 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:**

- Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

- Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

- Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

- Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

- 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.

#### **Ситуация 3 - «Общая задача».**

Два программиста получили новую задачу по исследованию информационной службы организации. Однако вскоре их работа стала прерываться конфликтами. Каждый из них был достаточно опытным и обладал хорошими знаниями, но имел разную "школу" и, соответственно, разные подходы к способам решения задачи. Об этих трудностях стало известно начальнику отдела, он пригласил программистов к себе с целью попытаться разобраться с этой проблемой и выяснить возможность найти какой-нибудь компромисс.

#### **Вопросы:**

1. Какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях?
2. Как бы поступили Вы?
3. Какие конфликты, подобные данным, имели место в Вашей практике, как они были разрешены?

*Литература: [1, С. 32-39; 2, С. 15-26; 4 С. 20-35]*

### **Тема 14. Управление человеком в организации.**

#### *Лекция*

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; модификация поведения человека; виды компенсации.

*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?

### **Тема 15. Власть, влияние, лидерство в системе менеджмента.**

#### *Лекция*

Понятие власти и ее роль в менеджменте. 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.

*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?

## **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 (дифференцированный зачет).

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 «Менеджмент» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- 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 (дифференцированный зачет)**

- 1 Рыночная экономика и менеджмент в России: основные характеристики процессов, место менеджмента на рынке.
- 2 Понятие и сущность менеджмента. Цели, задачи и функции менеджмента.
- 3 Проблема адаптации зарубежного опыта менеджмента в российских условиях.
- 4 Профессиональные и личные качества эффективного менеджера.
- 5 Специфика менеджмента в России.
- 6 Фигура менеджера. Основные управленческие роли менеджера.
- 7 Менеджмент: наука и искусство управления.
- 8 Эволюция менеджмента: этапы и характеристики.
- 9 Системный, ситуационный и процессный подходы в менеджменте.
- 10 Организация: сущность, свойства, характеристики. Формальные и неформальные организации.
- 11 Организация как открытая система.
- 12 Этическая и социальная ответственность бизнеса.
- 13 Внутренняя и внешняя среда организации.
- 14 Организационное проектирование. Процесс, факторы и влияние на вид организационной структуры.
- 15 Основные типы организационных структур управления. Основные характеристики, достоинства и недостатки.
- 16 Мотивация: сущность, причины, мотивационный процесс.
- 17 Стратегическое планирование в менеджменте. Этапы стратегического планирования.
- 18 Процесс принятия и реализации решений в организации.
- 19 Функция, причины, виды и процесс контроля в организации.
- 20 Иерархическая структура управления (уровни менеджмента).
- 21 Делегирование полномочий: процесс, этапы, опасности. Препятствия к эффективному делегированию.
- 22 Система. Классификация систем. Свойства систем. Организация как система.
- 23 Коммуникации в менеджменте: функции, процесс, виды.
- 24 Роль формальных и неформальных групп в организации.
- 25 Модели и методы принятия решений в организации.
- 26 Власть и влияние в организации. Формы власти и влияния.
- 27 Лидерство в организации. Формальный и неформальный лидер.
- 28 Лидерство в организации. Теории лидерства.
- 29 Организационная культура и ее влияние на деятельность организации. Понятие субкультуры.
- 30 Управление персоналом в организации. Методы приема на работу.
- 31 Управление персоналом в организации. Обучение персонала.
- 32 Компоненты менеджмента.

## **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.

### **7.2 Дополнительная литература**

2. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие/ Веснин В. Р. - М.: Проспект, 2012. - 128 с. – 16 экз.

3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник:/ Герчикова И.Н.- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2004. – 511 с. – 12 экз.

4. Виханский О.С. Менеджмент: учебник:/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономика, 2006 (2004, 2002). - 288с. – 24 экз.

5. 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>

### 7.3 Методические указания

Рогалева Н.Л. Менеджмент. Методические указания к изучению дисциплины для обучающихся по направлениям подготовки 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, 19.04.03 Продукты питания животного происхождения заочной и очной форм обучения. Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2019 – 37 с.

## 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; технологиям создания и движения документов, применяемым на производственных предприятиях рыбохозяйственного комплекса, 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; пометать 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 удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

*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;

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 «Менеджмент» 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:

- Пакет Р7 – офис.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- 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 «Менеджмент»;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор).