

Частное образовательное учреждение
высшего образования
«БРЯНСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА»

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий секцией менеджмента
_____ Т.М. Хвостенко
«27» августа 2026 г.

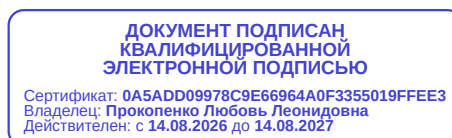
ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Укрупненная группа направлений и специальностей	38.00.00 Экономика и управление
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Профиль:	Менеджмент организации

Разработала: Хвостенко Т.М.

Брянск 2026



СОДЕРЖАНИЕ

1. Аннотация к дисциплине.....	3
2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	3
3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	4
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	5
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	7
6. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Теория менеджмента»	8
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	44
8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	44
9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	51
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	52

1. Аннотация к дисциплине

В соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 12.08. 2020г. N970 дисциплина «Теория менеджмента (история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение)» входит в состав обязательной части, блока 1 «Дисциплины (модули)». Данная дисциплина, в соответствии с учебным планом института, является обязательной для изучения.

Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в обязательную часть Блока1 учебных планов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент уровень бакалавриата.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре, экзамен, курсовая работа при очной и очно-заочной формах обучения, на 2 курсе в 3 семестре, экзамен, курсовая работа заочной форме обучения.

Цель изучения дисциплины:

заключается в формировании у обучающихся системы знаний, аналитических и практических навыков в области теории менеджмента.

Задачи:

- решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической теории;
- решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) организационной теории;
- решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) управленческой теории.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

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

ОПК-1.2. Применяет знания организационной и управленческой теории (на промежуточном уровне) для решения профессиональных задач.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование компетенций, предусмотренных ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) и на основе профессиональных стандартов «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденный приказом Министерства труда России от 08.09.2014 2020 года N 6091н; «Специалист по финансовому консультированию», утвержденный приказом Министерства труда России от 09.04.2015 года N 36805 н; «Специалист по управлению рисками», утвержденный приказом Министерства труда России от 30.08. 2018 года N 564н.

Код компетенции	Результаты освоения ОПОП (содержание компетенций)	Индикаторы достижения компетенций	Формы образовательной деятельности, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе	ОПК-1.2. Применяет знания организационной и управленческой теории (на промежуточном уровне) для	<u>Контактная работа:</u> Лекции Практические занятия

	знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	решения профессиональных задач.	Самостоятельная работа
		Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации; типы организационных структур, основные теории и концепции взаимодействия людей в организации; информационное обеспечение менеджмента; особенности менеджмента в области профессиональной деятельности Уметь: организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач; использовать источники экономической, социальной, управленческой информации; организовать работу малого коллектива, рабочей группы; планировать и осуществлять мероприятия и нести за них ответственность на основе анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний выработать сбалансированные управленческие решения; Владеть: специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения поручений; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).	

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц.

3.1. Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах)

Объём дисциплины	Всего часов		
	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	288		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего)	112	64	28
Аудиторная работа (всего):	112	64	28
в том числе:			
Лекции	32	16	12
семинары, практические занятия	80	48	16
лабораторные работы			
Внеаудиторная работа (всего):			

в том числе:			
Самостоятельная работа обучающихся (всего)	140	188	251
Вид промежуточной аттестации обучающегося – экзамен, курсовая работа	36	36	9

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Тематическая структура дисциплины

№ ДЕ	Наименование дидактической единицы	№ п.п.	Тема	Перечень планируемых результатов обучения (ПРО)
1	История управленческой мысли	1	Менеджмент как наука и вид деятельности	ОПК-1
		2	Модели менеджмента	
		3	Принципы менеджмента. Виды и методы планирования	
		4	Функции менеджмента	
		5	Профессиональная деятельность менеджера	
		6	Организация как система управления	
		7	Типы организационных структур.	
2	Взаимодействие людей в организации	8	Группы: понятие, динамика и командообразование.	ОПК-1
		9	Социальные аспекты взаимодействия в организации	
		10	Мотивирование исполнительской деятельности. Координация и контроль	
		11	Лидерство и власть. Стили руководства. Организационная культура	
		12	Управление конфликтами в организации	
3	Управленческие решения как продукт управленческой деятельности	13	Сущность управленческих решений	ОПК-1
		14	Методы принятия управленческих решений	
		15	Показатели качества и эффективности управленческих решений	
		16	Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.	

4.2. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

для очной формы обучения

№ п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)
			Всего	Из них аудиторные занятия	Самостоятельная работа	Контрольная работа	Курсовая работа	

				Лекции	Практикум. Лаборатор.	Практическ. занятия / семинары				
1	История управленческой мысли	4	80	8		20		52		Опрос, тестирование
2	Взаимодействие людей в организации	4	80	8		16		56		Опрос, тестирование
3	Управленческие решения как продукт управленческой деятельности	4	92	16		44		32		Опрос, решение задач
	Контроль	4	36							
			288	32		80		140		36 (экзамен)

для очно-заочной формы обучения

№ п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)	
			Всего	Из них аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Контрольная работа		Курсовая работа
				Лекции	.Практикум. Лаборатор.	Практическ. занятия / семинары					
1	История управленческой мысли	4	80	5		12		63		Опрос, тестирование	
2	Взаимодействие людей в	4	80	4		8		68		Опрос, тестирование	

	организации									
3	Управленческие решения как продукт управленческой деятельности	4	92	7		28		57		Опрос, решение задач
	Контроль	4	36							
			288	16		48		188		36 (экзамен)

для заочной формы обучения

№ п/п	Разделы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)							Вид оценочного средства текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации (по семестрам)	
			Всего	Из них аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Контрольная работа		Курсовая работа
				Лекции	.Практикум. Лаборатор.	Практич. занятия / семинары					
1	История управленческой мысли	3	89	3		4		82			Опрос, тестирование
2	Взаимодействие людей в организации	3	89	3		4		82			Опрос, тестирование
3	Управленческие решения как продукт управленческой деятельности	3	101	6		8		87			Опрос, решение задач
	Контроль	3	9								
			288	12		16		251			36 (экзамен)

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Самостоятельная работа обучающихся при изучении курса «Теория менеджмента» предполагает, в первую очередь, работу с основной и дополнительной литературой. Результатами этой работы становятся выступления на практических занятиях, участие в обсуждении.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей обучающихся. Время и место самостоятельной работы выбираются обучающимися по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения рабочей программы дисциплины «Теория менеджмента», которая содержит основные требования к знаниям, умениям и навыкам обучаемых. Обязательно следует вспомнить рекомендации преподавателя, данные в ходе установочных занятий. Затем – приступать к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании раздела, темы, необходимо изучить материал с помощью учебников, указанных в разделе 7 указанной программы. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела и включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников. При желании можно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

Наименование раздела	Вопросы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
История управленческой мысли	Модели менеджмента	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад-презентация
Взаимодействие людей в организации	Социальные аспекты взаимодействия в организации	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад-презентация
Управленческие решения как продукт управленческой деятельности	Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений	Работа в библиотеке, включая ЭБС. Подготовка доклада-презентации.	Литература к теме, работа с интернет источниками	Опрос, доклад-презентация

6. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Теория менеджмента»

6.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Шкала и критерии оценки, балл	Критерии оценивания компетенции
1.	Опрос	Сбор первичной информации по выяснению уровня усвоения пройденного материала	«Зачтено» - если обучающийся демонстрирует знание материала по разделу, основанные на знакомстве с обязательной литературой и современными публикациями; дает логичные, аргументированные ответы на	ОПК-1

			поставленные вопросы. Также оценка «зачтено» ставится, если обучающимся допущены незначительные неточности в ответах, которые он исправляет путем наводящих вопросов со стороны преподавателя. «Не зачтено» - имеются существенные пробелы в знании основного материала по разделу, а также допущены принципиальные ошибки при изложении материала.	
2	Доклад-презентация	Публичное выступление по представлению полученных результатов в программе Microsoft PowerPoint	«отлично» – доклад выполнен в соответствии с заявленной темой, презентация легко читаема и ясна для понимания, грамотное использование терминологии, свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; «хорошо» – некорректное оформление презентации, грамотное использование терминологии, в основном свободное изложение рассматриваемых проблем, докладчик частично правильно ответил на все вопросы в ходе дискуссии; «удовлетворительно» – отсутствие презентации, докладчик испытывал затруднения при выступлении и ответе на вопросы в ходе дискуссии; «неудовлетворительно» - докладчик не раскрыл тему	ОПК-1
3	Тестирование	Тестирование можно проводить в форме: - компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности; - письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а студент на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов	«отлично» - процент правильных ответов 80-100%; «хорошо» - процент правильных ответов 65-79,9%; «удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64,9%; «неудовлетворительно» - процент правильных ответов менее 50%.	ОПК-1
4	Курсовая работа	Умение логически излагать материал по теме	«отлично» – курсовая работа выполнена в соответствии с	ОПК-1

		контрольной работы Умение правильно отвечать на вопросы по теме контрольной работы	заявленной темой и всеми требованиями, предъявляемыми к курсовой работе; тема курсовой работы раскрыта полностью; доклад сопровождается презентацией, которая легко читаема и ясна для понимания; студент грамотно использует терминологию и свободно излагает суть рассматриваемой проблемы, правильно отвечает на все вопросы по теме курсовой работы; «хорошо» – курсовая работа выполнена в соответствии с заявленной темой и всеми требованиями, предъявляемыми к курсовой работе; тема курсовой работы раскрыта полностью; доклад сопровождается презентацией, в которой имеются неточности и несущественные ошибки; студент грамотно использует терминологию и в основном свободно излагает суть рассматриваемой проблемы, правильно отвечает на большинство вопросов по теме курсовой работы; «удовлетворительно» – курсовая работа выполнена в соответствии с заявленной темой и всеми требованиями, предъявляемыми к курсовым работам; тема курсовой работы раскрыта полностью; доклад не сопровождается презентацией; студент испытывает затруднения при изложении сути рассматриваемой проблемы и при ответе на вопросы по теме курсовой работы; «неудовлетворительно» – курсовая работа выполнена с нарушением требований, предъявляемыми к курсовой работе; тема курсовой работы не раскрыта	
5	Задачи	Умение применять изученный материал для получения правильного ответа. При устном разборе решения задачи умение	отлично» – решены и аргументированы три данные задачи; «хорошо» – решены и аргументированы две данные задачи из трёх;	ОПК-1

		аргументировать свой вариант ответа. Умение находить альтернативные пути решения задачи	«удовлетворительно» – решена хотя бы одна задача из трёх предложенных; «неудовлетворительно» – задачи не решены.	
--	--	--	---	--

6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

№	Форма контроля/ коды оцениваемых компетенций	Процедура оценивания	Шкала и критерии оценки, балл
1.	Экзамен – ОПК-1	Правильность ответов на все вопросы (верное, четкое и достаточно глубокое изложение идей, понятий, фактов и т.д.); Сочетание полноты и лаконичности ответа; Наличие практических навыков по дисциплине (решение задач или заданий); Ориентирование в учебной, научной и специальной литературе; Логика и аргументированность изложения; Грамотное комментирование, приведение примеров, аналогий; Культура ответа.	1. оценка «отлично» - обучающийся должен дать полные, исчерпывающие ответы на вопросы экзаменационного билета, в частности, ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений, правильное решение практического задания. Оценка «отлично» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком; 2. оценка «хорошо» - обучающийся должен дать полные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Допускаются неточности при ответе, которые все же не влияют на правильность ответа. Ответ должен предполагать знание основных понятий и их особенностей, умение правильно определять специфику соответствующих отношений, правильное решение практического задания. Оценка «хорошо» предполагает наличие системы знаний по предмету, умение излагать материал в логической последовательности, систематично, грамотным языком, однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые все же не искажают сути соответствующего ответа; 3. оценка «удовлетворительно» - обучающийся должен в целом дать ответы на вопросы, предложенные в экзаменационном билете, ориентироваться в системе дисциплины «Микроэкономика», продемонстрировать правильный ход решения практического задания, знать основные категории предмета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что материал в основном изложен грамотным языком; 4. оценка «неудовлетворительно» предполагает, что обучающимся либо не дан ответ на вопрос билета, либо обучающийся не знает основных категорий, не может определить предмет дисциплины.
2.	Тестирование (на экзамене) – ОПК-1	Полнота знаний теоретического контролируемого материала. Количество	«отлично» - процент правильных ответов 80-100%; «хорошо» - процент правильных ответов 65-79,9%; «удовлетворительно» - процент правильных ответов 50-64,9%; «неудовлетворительно» - процент правильных ответов

		правильных ответов	менее 50%.
--	--	--------------------	------------

6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы

6.3.1. Типовые задания для проведения текущего контроля обучающихся

6.3.1.1. Примерная тематика курсовых работ

1. Менеджер, его задачи и основные области деятельности.
2. Современные тенденции развития менеджмента.
3. Характерные черты менеджмента в условиях формирующейся рыночной экономики в России.
4. Основные функции менеджмента.
5. Организация как функция менеджмента
6. Мотивация деятельности в менеджменте
7. Координация и контроль в системе менеджмента
8. Эффективность менеджмента
9. Сущность и виды управленческих решений
10. Процесс принятия и реализации управленческих решений
11. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента
12. Искусство делового общения.
13. Личность и коллектив в современном менеджменте.
14. Основы управления персоналом
15. Кадровая политика в организации
16. Типы менеджмента.
17. Внешняя среда.
18. Корпоративная культура в современных условиях.
19. Экономические методы управления предприятием
20. Административные методы управления предприятием
21. Социокультурная среда.
22. Вертикальная организационная структура.
23. Характерные черты руководителя
24. Контроль как функция управления в менеджменте
25. Система менеджмента на предприятии
26. Дифференциация и интеграция в системе менеджмента
27. Управление конфликтами, изменениями и стрессами в организации.
28. Комплексная система экономической мотивации
29. Природы и состава функций менеджмента. Делегирование полномочий
30. Информационные ресурсы в менеджменте
31. Функции руководителя
32. Имидж организации
33. Современные требования к менеджеру
34. Менеджмент человеческих ресурсов
35. Современные тенденции развития менеджмента
36. Причины конфликтов в организациях и роль менеджера в их разрешении
37. Влияние финансового и управленческого учета на экономику предприятия
38. Типы и особенности организационных структур управления

6.3.1.2. Примерные тестовые задания для текущего контроля

Тема 1. История управленческой мысли

1. Задание

_____ - это объединённые и по определенным правилам логически упорядоченные знания, представляющие собой систему принципов, методов и технологий управления, разработанных на основе информации, полученной как эмпирическим путем, так и в результате исследований в различных областях науки.

Ответ. Теория менеджмента

2. Задание

Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленный на достижение предприятием, действующим в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма называется _____

Ответ. Менеджмент

3. Задание

Установите соответствие принципов менеджмента и его содержание

Принципы менеджмента	Содержание
1. разделение труда	А специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы за счет уменьшения численности целей, на которые направляются усилия работника
2. скалярная цепь	Б. каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы он мог отвечать за выполнение работы
3. полномочия и ответственность	В. непрерывная цепь команд, по которым передаются все распоряжения и производятся коммуникации между всеми уровнями иерархии

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б		В

Ответ. 1,3,2

4. Задание

Впервые принципы менеджмента выделил

А. Файоль

М.Фоллетт

Э. Мэйо,

В. Врума

5. Задание

Роль менеджмента, распадающаяся на ролевое поведение и ролевые ожидания

социальная

информационная

базовая

вспомогательная

6. Задание

Методы менеджмента, которые предполагают рациональное решение производственно-хозяйственных вопросов для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества

экономические
социально-психологические
программно-целевые
организационные

7. Задание

Установите последовательность этапов формирования организационной структуры управления

Этапы развития малой группы	№
определение типа организационной структуры	1
делегирование и передачу на нижестоящие уровни полномочий и ответственности	3
выделение структурных подразделений	2

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--

Ответ. 1,3,2

8. Задание

Функция менеджмента, которая используется для того, чтобы распределить работников по рабочим местам

1. Планирование
2. Контроль
3. Организация
4. Мотивация

Ответ. 3

9. Задание (выбор нескольких правильных ответов)

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы организационных структур управления:

1. линейную;
2. функциональную;
3. матричную;
4. консалтинговую.

Ответ. 1,2,3

10. Задание (выберите несколько правильных ответов):

Внутренняя среда включает:

1. Цели организации; структуру организации;
2. Людей, работающих в организации;
3. Используемые технологии как способы обработки сырья и получения конкретных продуктов;
4. Поставщиков.

Ответ. 1,2,3

11. Задание

Внешняя среда включает:

1. Цели организации; структуру организации;

2. Людей, работающих в организации;
3. Используемые технологии как способы обработки сырья и получения конкретных продуктов;
4. Поставщиков.

Ответ. 4

12. Задание

Лица, выполняющие основную функцию и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно-техническим и инженерным проблемам и т. д. – это _____

Ответ. Специалисты

Тема 2. Взаимодействие людей в организации

13. Задание

Установите последовательность этапов формирования малых групп

Этапы развития малой группы	№
Конфликтов	1
Формирование	2
Нормализация	3
Исполнения	4
Завершения	5

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Ответ. 2,1,3,4,5

14. Задание (несколько правильных ответов)

К устойчивым группам относятся:

1. Первичные (семья, родственники);
2. Формальные (цех, бригада,);
3. Статусные (профессиональные);
4. Социально-психологические

Ответ 1,2,3

15. Задание

Тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями, направленное на побуждение людей к достижению общих целей - это

1. Лидерство
2. Менеджмент
3. Власть
4. Руководство

Ответ: 1

Обоснование: Определение в контексте организации

16. Задание

Установите соответствие стиля лидерства и его содержание

Стиль лидерства	Содержание
1 Авторитарный	А. Характерна свобода действий сотрудников. Менеджер ставит задачи и создаёт условия для их выполнения, а когда нужно - помогает команде. Лидер опирается на то, что специалисты лучше него смогут найти пути

	решения, поэтому передаёт им полномочия, права и ответственность.
2 Демократический	Б. Лидер прислушивается к мнению подчинённых и вовлекает их в принятие решений. Он часто разделяет ответственность за принятие решений между всеми членами команды, но также может принимать их единолично.
3 Либеральный	В. Характерна централизация власти. Лидер сам принимает решения, не учитывая мнения подчинённых, и требует жёсткой дисциплины. Он ставит перед сотрудниками задачи и вводит правила их выполнения.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ. 3,2,1

17. Задание

Человек, который обладает авторитетом в команде, ведет ее к цели, вдохновляет примером. Он несет ответственность за свои решения и не боится сложных задач, влияет на мнения людей и мотивирует их- это

- Лидер**
- Менеджер
- Специалист
- Командир

18. Задание (выберите несколько правильных ответов)

Роль лидера часто выполняют

- 1.Руководители отделов,
- 2.Старшие специалисты;
3. Человек внутри коллектива без формальной власти;
- 4.Начальник отдела кадров.

Ответ. 1,2,3

Тема 3. Управленческие решения как продукт управленческой деятельности

19. Задание

Процесс принятия решений начинается с:

- формулировки миссии предприятия;
- постановки управленческих целей;
- выявления проблемы;**
- определения лица, ответственного за принятие решений.

20. Задание

Возможность оказывать влияние на поведение других людей для достижения целей организации – это _____

Ответ. Власть

21. Задание

Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках принятого решения) понимается

- соизмерение затрат на их организацию и проведение**
- общая прибыль предприятия
- рентабельность деятельности предприятия

общий приведенный доход за год

22. Задание

Импульсы воздействия, направляемые субъектом управления объекту управления, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления

управленческие команды
информационные потоки
функции управления
объекты управления

23. Задание

Результат достижения поставленных целей руководством компании за более короткое время, меньшими финансовыми и трудовыми затратами называется _____

Ответ. Эффективность управленческого решения

6.3.1.3. Примерные задачи для текущего контроля

Задание 1. Качественный анализ организационных структур управления

1. Дайте краткие определения следующим категориям: «Организация», «Разделение труда», «Структура организации», «Внешняя среда», «внутренние переменные организации».
2. Кратко расскажите об особенностях иерархических и адаптивных организационных структур.
3. На рисунке 1 представлена существующая организационная структура управления предприятия ОАО «Газ-сервис». На рисунке 2 представлена проектируемая структура того же предприятия.

Необходимо:

- изучить существующую и проектируемую организационные структуры управления ОАО «ГАЗ-сервис», определить тип каждой из них, описать их, указать преимущества и недостатки.

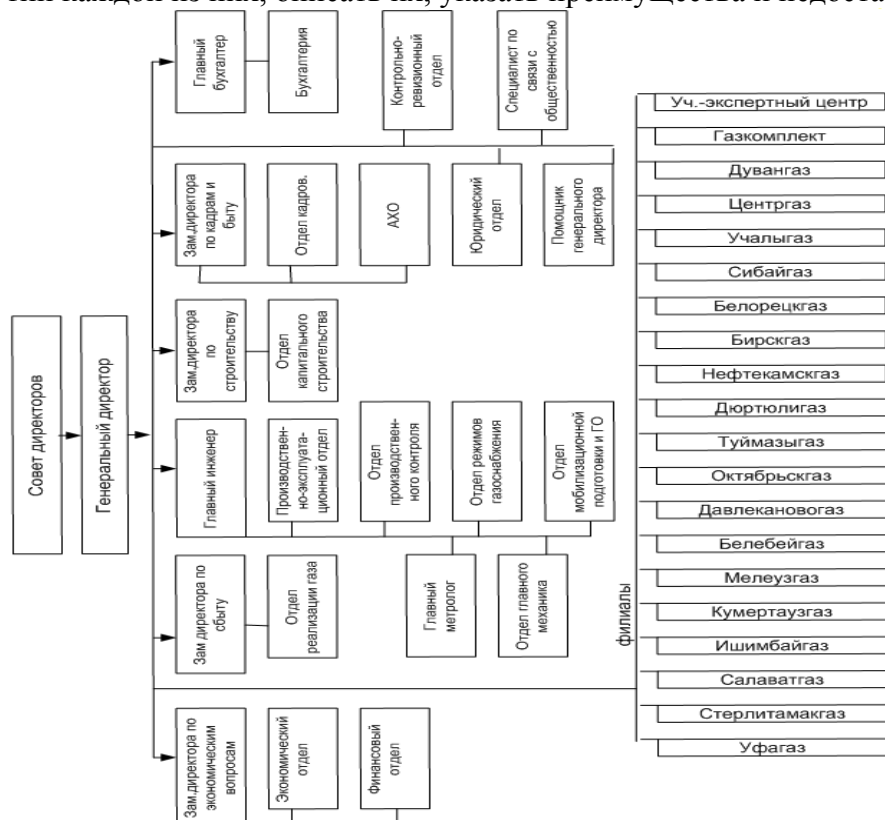


Рисунок 1 - Существующая организационная структура ОАО «ГАЗ-сервис»

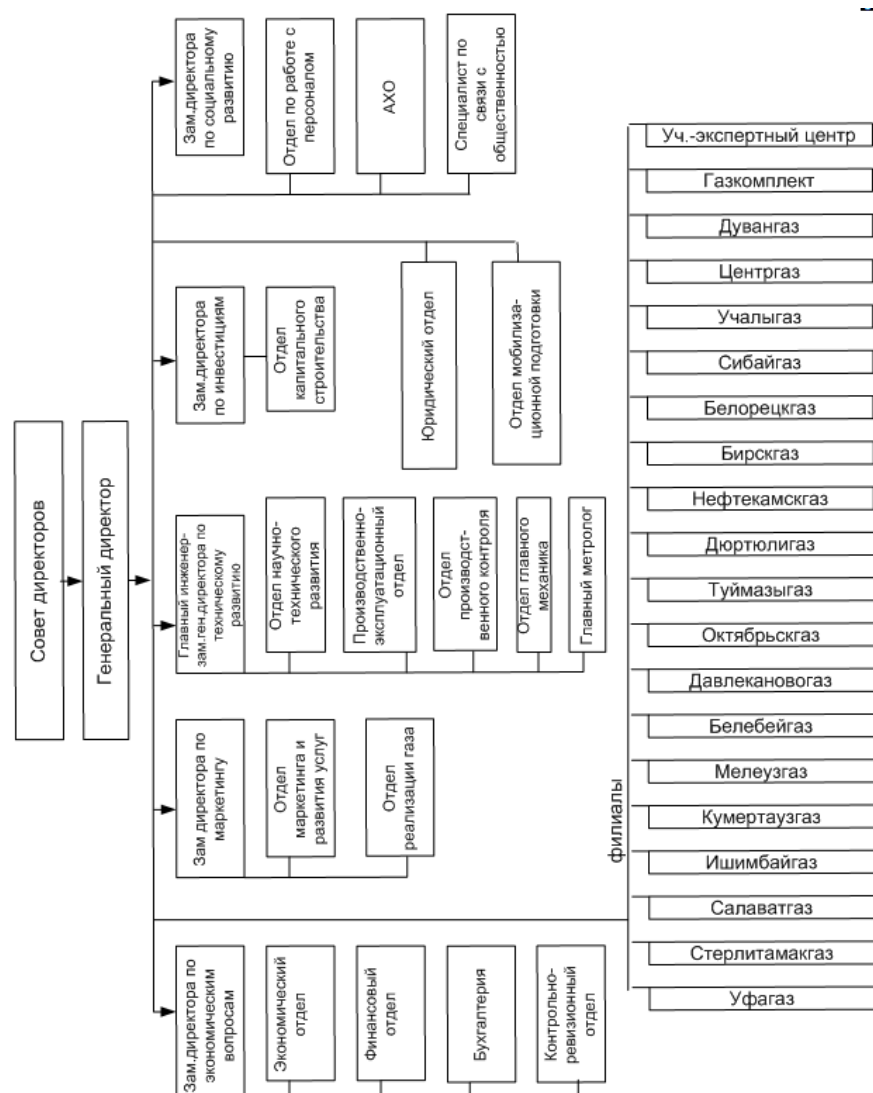


Рисунок 2 - Проектируемая организационная структура ОАО «ГАЗ-сервис»

Таблица 1 - Сравнение организационных структур управления по иерархии отделов и подразделений

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и непосредственно подчиненных им подразделений и работников	
	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1		
1.1		
1.2		
1.3		
....		
2		
2.1		
2.2		
2.3		
...		

Таблица 2 - Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления

№ п/п	Наименование должностей руководителей (директор и его	Количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей (директор и его	Количество непосредственно подчиненных им подразделений
-------	---	---	---	---

	заместители)		заместители)	
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
Всего				

Таблица 3 - Функциональное распределение подразделений предприятия

№ п/п	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

Пояснения к таблице 3:

- 1 «Управление предприятием» - включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;
2. «Маркетинг и продажи (сбыт)» - включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;
- 3 «Управление производством» - включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;
- 4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;
- 5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;
- 6 «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;
- 7 «Вспомогательные службы» - включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

Таблица 4 – Итоговое сравнение существующего и проектируемого вариантов организационной структуры

№ п/п	Наименование функций	Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Тип оргструктуры управления; руководители высшего уровня управления (директор и его заместители); изменение (в соответствии с рекомендациями) общего количества руководителей, появление новых должностей, ликвидация их;		
2	Распределение подразделений и работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в подчинении; изменения подчинения		

	подразделений и работников;		
3	Общее количество подразделений и работников;		
4	Ликвидируемые (в соответствии с рекомендациями) подразделения;		
5	Создаваемые подразделения;		
6	Распределение подразделений по функциям управления;		
7	Количество уровней управления.		

Задание 2. Портрет современного руководителя

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Задание № 1

Прочитайте внимательно предлагаемые характеристики современного руководителя.

Задание № 2

Ответьте на вопросы:

1. Кого следует считать руководителем?
2. В чем основная сущность работы руководителя?
3. Что такое организаторская работа?
4. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?
5. Что входит в понятие Социально-биографические характеристики личности руководителя?
6. Что означают понятия специфические управленческие способности?
7. Какую роль играет социально-психологический статус?
8. Перечислите черты личности, влияющих на эффективность управления.

Задание № 3

С помощью теста определите наличие у себя лидерских качеств

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполнять все его требования. Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы разобраться в специфике работы.

Таким образом, сущность деятельности руководителя состоит в *организаторской работе*. Это особый вид творческой деятельности, причём по мере роста должности требования к творчеству увеличиваются. Творческая сторона в труде руководителя развивается также и под воздействием НТР.

Человек не рождается с готовыми способностями, интересами, характером и т.п. Эти свойства формируются при жизни человека. На сколько эффективно развиваются эти качества, на столько будет определена его дорога в жизни, одни становятся управляющими, другие – управляемыми.

Таким образом, оценка личностных качеств и проблем, связанных с отбором руководителей, является одним из самых сложных аспектов управленческой деятельности.

Социально-биографические характеристики личности руководителя

Важнейшим условием успешного управления, одним из существенных критериев управленческой эффективности является личность самого руководителя. Какими же чертами должен обладать современный управленец-профессионал?

В психологической науке пока еще отсутствует единая концепция, единое понимание того, что такое личность. Вместе с тем имеется достаточно большое число исследований, посвященных личности руководителя. Обратимся к одному из них. Американский психолог М. Шоу предложил следующую классификацию личностных качеств менеджера. По его мнению, личность руководителя можно «разложить» на три группы характеристик:

- а) биографические характеристики;
- б) способности (в том числе управленческие);

в) черты личности (личностные качества).

Известный специалист в области психологии управления Р. Л. Кричевский дополнил эту классификацию еще одной группой - менеджерскими характеристиками. Рассмотрим более подробно каждую из перечисленных групп.

Социально-биографические характеристики личности руководителя. Эта группа включает:

- возраст;
- пол;
- социальный статус;
- образование.

Возраст. С ним связано немало конкретных вопросов: например, каков возрастной оптимум для менеджеров, в каком возрасте руководителю следует оставить свое кресло и т. д. С одной стороны, существует немало аргументов в пользу того, что возраст (а значит, и опыт) позитивно влияет на качество управления. Назовем их аргументами в пользу старости. Судите сами: средний возраст президентов крупных японских компаний 63,5 года, вице-президентов - 56 лет. Это достаточно много, даже если учесть высокую продолжительность жизни в Стране восходящего солнца. Что же касается США, то там средний возраст президентов крупных компаний составляет 59 лет. С другой стороны, было бы ошибочно думать, что только зрелый возраст и опыт дают основания рассчитывать на высокий пост и управленческий успех. Есть немало аргументов и в пользу молодости. А. Морита основал всемирно известную фирму «Сони корпорейшн» в возрасте 25 лет. А. Хаммер, глава фирмы «Оксидентал петролиум», свой первый миллион долларов заработал в 21 год, будучи студентом.

Таким образом, есть основания считать, что возраст не оказывает существенного влияния на лидерство и эффективность руководителя. Это означает, что хорошим управленцем (так же, как и плохим) можно быть в любом возрасте.

Пол. Кто более эффективен в качестве менеджера? Кто-то считает, что мужчины, кто-то - что женщины. Сторонники управленческого патриархата доказывают свою точку зрения, опираясь не только на свой личный опыт, но и на серьезные исследования. Например, английский исследователь Е. Холандер установил, что в отдельных видах деятельности, требующих речевой активности (а управленческая деятельность - это именно тот случай!), женщины в присутствии мужчин ведут себя довольно робко, чаще раздражаются и выходят из равновесия в сложных ситуациях. Кроме того, наблюдение за процессом общения присяжных заседателей (исследование Ф. Стродтберг и Р. Манн) показало, что мужчины гораздо активнее участвуют в дискуссии по принятию вердикта. То же самое подтверждают и данные Е. Эриз, которая установила, что при решении групповых задач мужчины являются инициаторами 66 % всех коммуникативных взаимодействий в группе. С другой стороны, сторонники (сторонницы) управленческого матриархата тоже имеют некоторые основания для отстаивания своих позиций. Женщины более внимательны к эмоциональному состоянию других людей, более отзывчивы, способны достичь большего успеха в создании психологического климата в коллективе и т. д. И все-таки я думаю, что вопрос о том, кто более эффективен в качестве руководителя - мужчина или женщина, - это некорректный вопрос. Есть женщины, которые руководят с лучшим результатом, чем некоторые мужчины, и наоборот. И женщина, и мужчина могут быть и не быть эффективными руководителями, и это зависит не от половой принадлежности.

Пол, как и возраст, может рассматриваться с точки зрения *биологической* и *психологической*. С точки зрения психологической пол есть социальная роль, навязываемая обществом. В современном обществе в процессе воспитания начиная с детских лет мальчикам и девочкам предлагаются различные, отличающиеся друг от друга стереотипы поведения. А что касается представления о мужчинах как о существах от природы более активных и изначально более способных к руководству, чем женщины, то такое представление не более чем распространенное заблуждение, не имеющее под собой реальных оснований. Это стереотип сознания, мешающий взглянуть на проблему реально. Известно, что профессиональные успехи женщин, сделанные ими карьеры многие склонны объяснять их внешними данными или везением,

а не способностями и активностью. Это один из примеров стереотипного подхода.

Американский психолог Р. Айс выявил следующую любопытную закономерность: когда успеха в решении поставленной задачи добивалась группа, возглавляемая женщиной, члены группы приписывали успех главным образом везению. А когда успешно работала группа, возглавляемая мужчиной, считалось, что успех обусловлен в основном личностными качествами руководителя.

Социальный статус и образование. И статус, и образование, безусловно, важны не только для того, чтобы занять менеджерскую должность, но и для того, чтобы успешно функционировать в ней. Типичный западный менеджер высокого ранга имеет как минимум одно университетское образование. И речь не просто о наличии диплома, пусть даже самого престижного университета. Образование - это, прежде всего, уровень профессиональной подготовки, умение применять свои знания и умения в реальной жизни. Вы можете получить должность благодаря своему диплому, но удержать ее, справиться с работой наличие диплома едва ли поможет; для этого нужны, прежде всего, знания и умения. Успех определяет не то, что записано в дипломе, а то, что содержится в голове.

Что же касается **социально-психологического статуса** (происхождения) как предпосылки реализации личности в менеджменте, то утверждение, что высокий статус способен оказать положительное влияние на карьеру, в доказательствах не нуждается. «Один из наиболее надежных способов стать президентом компании - родиться в семье, владеющей компанией», - остроумно заметил Ф. Фидлер. И все же многие выдающиеся менеджеры (например, Л. Якокка) начинали свои блистательные карьеры с очень низких стартовых площадок, и, наоборот, известны случаи, когда, получив во владение компанию, наследники приводили ее к банкротству. Так что путь вверх в менеджменте открыт для каждого.

2. Управленческие способности

Управленческая деятельность, как и любая иная деятельность, может характеризоваться разным уровнем ее качественных параметров, выполняться с большей или меньшей эффективностью. Это определяется многими факторами, но в первую очередь зависит от тех личностных и профессиональных качеств руководителя, необходимость в которых определяется содержанием и характером управленческой деятельности. Иными словами, главными факторами ее эффективности выступают *специфические управленческие способности*. Не только эффективность, но даже сама возможность реализации управленческих функций зависит от того, обладает или нет человек такого рода способностями. В связи с этим понятие способностей играет особую роль при изучении управленческой деятельности.

Способности - это индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся условиями успешного осуществления какой-либо деятельности и обнаруживающие различия в динамике овладения необходимыми для нее знаниями, умениями и навыками. Выделяют три основных признака, отличающие способности от всех других психических явлений:

1) способности - это индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого;

2) это - только те особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения деятельности или нескольких деятельностей;

3) способности несводимы к знаниям, умениям и навыкам, которые уже выработаны у человека, хотя и обуславливают легкость и быстроту их приобретения.

Способности формируются и развиваются в деятельности на основе *задатков*. Это - морфологические и функциональные особенности нервной системы и организма в целом, которые выступают в качестве природных - биологически обусловленных, врожденных предпосылок для развития способностей.

Еще одним отправным и общим положением психологии способностей является выделение трех качественно различных уровней их представленности - *собственно способностей, одаренности (таланта) и гениальности*.

В теории способностей очень важен, но все еще не решен вопрос о степени *наследуемости, врожденности способностей*. Хотя, безусловно, способности развиваются в онтогенезе - прежде

всего, под влиянием освоения деятельности, под влиянием факторов внешней среды, они имеют и очень сильную наследственную детерминацию. Чем более общей является способность, тем более она генетически детерминирована и наоборот. Чем выше уровень наследуемой способности, тем с большей вероятностью она проявится и тем в большей мере разовьется не «благодаря» последующим жизненным условиям, а «вопреки» им. Наконец, способности - это не изолированные образования, а неотъемлемые свойства личности, взаимодействующие со всеми иными личностными качествами и определяемые ими. Развитие способностей, поэтому неотделимо от развития личности в целом. Они, влияя на характер формирования личностных качеств и личности в целом, сами испытывают на себе воздействия со стороны формирующейся личности. Развитие способностей и личности - двуединый процесс. Тем самым понятие способностей обретает свое место в общей структуре психологических понятий. Это - как бы «промежуточное» звено между двумя основополагающими психологическими категориями - деятельностью и личностью.

3. Личностные качества руководителя

Несомненно, личностные и деловые качества руководителей имеют огромное значение. Поведение руководителя детерминировано его *организационными компетенциями* (компетенция означает наличие полномочий, которые орган, учреждение или должностное лицо не просто вправе, но и обязано применять для выполнения своих функциональных задач), типы которых разнятся в зависимости от специфики субъекта управления (профессиональная, информационно-коммуникативная, организационно-административная, социально-психологическая и т.п.).

В ряде работ представлены наборы ролевых качеств руководителя, важных для успеха его управленческой деятельности. В частности, Т. Бойделл предлагает следующую структуризацию:

- *моральные качества* (трудолюбие, принципиальность, честность, обязательность, самокритичность);
- *волевые качества* (энергичность, работоспособность, выдержанность, настойчивость);
- *деловые качества и организаторские способности* (инициативность, целеустремленность, самостоятельность, самоорганизованность, дисциплинированность, исполнительность, грамотная работа с кадрами, творческий подход к порученному делу, новаторство);
- *профессиональные знания* («профильная» подготовка, способность к реализации резервов, умение работать с документацией); коммуникативные качества (умение устанавливать контакты с вышестоящими и смежными руководителями, подчиненными, прислушиваться к чужому мнению).

Из множества личностных качеств, черт личности, влияющих на эффективность управления Н. Н. Вересов выделяет следующие:

- доминантность;
- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность;
- стрессоустойчивость;
- креативность;
- стремление к достижениям;
- предприимчивость;
- ответственность;
- надежность;
- независимость;
- общительность.

Все эти качества объединяет нечто общее, а именно то, что каждое из них можно выработать, воспитать. Остановимся на них более подробно.

Доминантность (влияние) – черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности - механизма властных отношений в ней. Показано, что при наличии достаточно жестких доминантных отношений руководителя и подчиненных последние реализуют свой «рабочий потенциал» на 60-

65%. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Опытные руководители с выраженной доминантностью стремятся, однако, сочетать авторитарные методы с демократическими и партисипативными, что способствует еще большему вовлечению «рабочего потенциала» подчиненных; в этом случае не возникает «реактивного усиления» власти подчиненных на «власть руководителя», о чем было сказано выше.

Руководителю, безусловно, необходимо обладать этой чертой. Но, вырабатывая ее в себе, не следует забывать о психологической стороне вопроса.

Во-первых, для влияния совершенно недостаточно опоры только на властные, должностные полномочия, т. е. на формальный авторитет. Известно, что, если подчиненные действуют, следуя только правилам и требованиям, установленным руководителем, они используют не более 65% своих возможностей и иногда выполняют свои обязанности удовлетворительно, просто чтобы удержаться на работе. Так что влияние руководителя, основанное только на средствах формально-организационного характера, должно обязательно подпитываться влиянием неформальным.

Во-вторых, неформальное влияние дает нужный эффект только тогда, когда оно находит внутренний отклик. Без позитивной ответной реакции стремление руководителя доминировать будет выглядеть как примитивная претензия на власть.

М. Вудкок и Д. Френсис в своей книге «Раскрепощенный менеджер» выделили следующие характеристики менеджера, умеющего влиять на людей: он ясно излагает свои мысли, уверен в себе, устанавливает хорошее взаимопонимание, награждает требуемое поведение, дает четкие указания, стремится быть настойчивым, прислушивается к другим.

Уверенность руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям.

Во-первых, она является стабилизатором личных усилий - индивидуальной деятельности руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействиям. Наоборот, ее недостаток ведет к поведению, характерному для так называемых руководителей-флюгеров, чутко и чрезмерно гибко реагирующих на внешние влияния. Их реакции, однако, столь «гибки», что теряется самостоятельная линия поведения. В конечном итоге, это проистекает из-за аморфности собственной профессиональной позиции, неуверенности в ее правомерности и, главное, в своих возможностях по ее реализации.

Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя. В силу механизмов идентификации, переноса, эмпатии они воспроизводят поведенческие установки руководителя в своей деятельности. Если они негативны, то это сразу же многократно откликается в деятельности многих людей, выступая своеобразным резонатором напряженности, неуверенности (что, в свою очередь, сказывается на общем организационном функционировании).

Что значит для подчиненных уверенный в себе руководитель? Прежде всего, то, что в трудной ситуации на него можно положиться: он поддержит, защитит, явится той «спиной», которая вас прикроет.

Уверенный в себе руководитель обеспечивает определенный психологический комфорт и повышает мотивацию к работе просто самим фактом уверенности в себе.

Вместе с тем следует отметить два важных обстоятельства. Во-первых, существует разница между уверенностью в себе и самоуверенностью. Это различие легко уловимо, но трудно преодолимо. Сказать можно только то, что человек, уверенный в себе, исходит из реалистичных представлений о своих возможностях, достоинствах и недостатках, не преуменьшая и не преувеличивая их. Короче, у него есть реальные, а не мнимые основания для уверенности.

Во-вторых, известно, что подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя, а значит, как бы ни складывались обстоятельства, следует, хотя бы внешне, держать себя спокойно и уверенно.

И наконец, есть еще одна сторона управленческой деятельности, в которой уверенность в себе играет не последнюю роль. Это контакты и переговоры с другими руководителями. Понятно, что колеблющийся и неуверенный в себе руководитель едва ли сможет вызвать доверие с их стороны.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Это родственные, близкие

друг другу личностные черты руководителя. Они, безусловно, могут вырабатываться и развиваться, но только в случае, если это делается целенаправленно.

Что касается первой из них, то исследователи в области психологии управления обращают внимание на два важных обстоятельства.

Во-первых, на необходимость контролировать свои эмоции. Неконтролируемые эмоции (даже положительные) неблагоприятно влияют на психологический климат в коллективе. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы. Поэтому к руководителю предъявляется обязательное требование: поддерживать со всеми сотрудниками ровные, уважительные деловые отношения, независимо от личных симпатий и антипатий.

Во-вторых, руководитель - это такой же человек, как и все другие: он может предаваться раздражению, негодованию, унынию и т. д. В психологии описан механизм возникновения *отраженных состояний*, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности - у ее лидера, индуцируется на других членов группы - как осознанно, так и, в основном, неосознанно.

Постоянное подавление негативных эмоций, их сдерживание в рабочей обстановке может обернуться рядом неприятных последствий — неврозами, психическими заболеваниями и т. д. Поэтому руководителю исключительно важно найти средства эмоционально-психологической разгрузки. Такими средствами могут служить физические упражнения, встречи с друзьями, хобби и т. д. Современные исследования показывают, что они являются более эффективными для эмоциональной разрядки, нежели употребление алкоголя. Однако каждый выбирает то, что ему по душе.

Прежде чем вести разговор о стрессоустойчивости, давайте выясним отличие двух понятий - «стресс» и «дистресс».

Стресс - это напряжение (физическое, физиологическое и эмоционально-психологическое), активизирующее усилия человека на достижение целей.

Дистресс - это перенапряжение, снижающее жизненную активность, дезорганизирующее человека.

Проблема заключается в том, что уровень напряжения, благоприятный для одного человека, оказывается непереносимым для другого, иначе говоря, как заметил основоположник учения о стрессе Ганс Селье, «разным людям требуются для счастья различные степени стресса».

Стресс необходим, он «связан с любой деятельностью, избежать его может лишь тот, кто ничего не делает» (Г. Селье). Что касается дистресса, то значительная часть причин, по которым он происходит, связана с профессиональной деятельностью.

Назовем некоторые причины, вызывающие дистресс у менеджеров. Это:

- а) страх не справиться с работой;
- б) страх допустить ошибку;
- в) страх быть обойденным другими;
- г) страх потерять работу;
- д) страх потерять собственное «Я».

Креативность. Это способность человека к творческому решению задач, очень важная черта личности, особенно существенная для инновационной деятельности. Применительно к управленческой деятельности креативность может рассматриваться с точки зрения способности руководителя видеть элементы новизны, творчества в деятельности подчиненных и поддерживать их. М. Вудкок и Д. Френсис считают, что существуют некоторые препятствия, мешающие человеку проявлять творческий подход к делу. Это:

- а) слабое стремление к новому;
- б) недостаточное использование возможностей;
- в) излишняя напряженность;
- г) излишняя серьезность;
- д) плохая методология.

Стремление к достижениям и предприимчивость. Без этих качеств невозможно

представить себе эффективного руководителя. В стремлении человека к достижениям отражается одна из фундаментальных потребностей - потребность в самореализации, в достижении целей.

Исследования показывают, что менеджеры, обладающие этими чертами, имеют ряд особенностей. Во-первых, они предпочитают ситуации, в которых можно брать на себя ответственность в решении проблемы.

Во-вторых, они не склонны подвергать себя слишком большому риску и ставят перед собой умеренные цели, стараясь, чтобы риск был в значительной степени предсказуем и просчитан.

В-третьих, люди, стремящиеся к достижениям, всегда заинтересованы в наличии обратной связи - информации о том, насколько успешно они справляются с заданием.

Ответственность и надежность. В современном менеджменте эти качества личности являются своеобразной «визитной карточкой» и фирмы, и самого руководителя.

Репутация стоит дороже денег, и если она потеряна, то навсегда. Для фирмы, дорожающей своей репутацией, совершенно очевидно, что обязательства должны быть выполнены, даже если это принесет убытки. К сожалению, нынче ответственность и надежность являются большим дефицитом, и мы постоянно ощущаем это в политике, в экономике и в морали. Однако можно утверждать, что будущее за теми компаниями и руководителями, девиз которых - отличное качество, надежность исполнения и верность в отношениях с клиентами (Т. Питере, Р. Уотермен).

Независимость. Важной личностной чертой руководителя является независимость. Независимость - это готовность руководителя самостоятельно принимать решения и нести ответственность за них. Как бы ни хороши были консультанты, какие бы советы окружающие ни давали, конечное решение руководитель должен принимать сам. Независимость далека от волюнтаризма, самодурства. Чем более независимым является руководитель, чем самостоятельнее он себя ведет, тем ценнее и полезнее для него прислушиваться к мнению коллег, если в них содержится рациональное зерно. Следует заметить, что выдающиеся предприниматели поощряют инакомыслие в своих компаниях. Это важно со всех точек зрения, ведь единомышленники - это не те, кто думает одинаково, а те, кто думает об одном и том же. Сильный, самостоятельный руководитель может позволить себе иметь среди подчиненных инакомыслящих людей. Опирается можно только на то, что оказывает сопротивление.

Общительность (коммуникабельность). Нет особой необходимости доказывать, сколь она необходима в деятельности руководителя. Достаточно сказать, что, по данным некоторых исследователей, менеджер затрачивает на общение более трех четвертей своего рабочего времени. **Коммуникабельность** - качество не врожденное, его можно развивать. Развитие коммуникативных навыков - важнейшая часть самосовершенствования и саморазвития менеджера.

Итак, мы рассмотрели основные характеристики и качества, составляющие психологический портрет руководителя. Осталось сказать, что человек не рождается с набором перечисленных выше качеств, а все они являются сочетанием полученных от природы особенностей и социально-исторических условий его жизни.

Формированию нужных качеств могут способствовать социально-психологические тренинги, иные специальные формы обучения. Однако главное состоит в том, чтобы у руководителя было желание самосовершенствоваться, и он понимал, что необходимо ежедневно «строить», создавать свою личность.

В заключение нужно сказать несколько слов о личном имидже руководителя. Его составляют обстановка кабинета, одежда, внешность, поведение, аккуратность, вкус и т.п. Всё это в определённом роде представляют собой символы, которые должны соответствовать делам и положению фирмы. В служебных помещениях лучше подчёркивать равенство, например, в приёмной стулья располагать в ряд, а не друг напротив друга, не увешивать кабинет фотографиями начальства и наградами.

Управление организацией является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в

какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы

Тест на определение лидерских качеств

Инструкция.

Вам предлагается 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из вариантов и пометьте его на бланке ключа.

Вопросы:

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?
а) да;
б) нет.
2. Считаете ли Вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?
а) да;
б) нет.
3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?
а) да;
б) нет.
4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?
а) да;
б) нет.
5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?
а) да;
б) нет.
6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?
а) да;
б) нет.
7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»?
а) да;
б) нет.
8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?
а) да;
б) нет.
9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?
а) да;
б) нет.
10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?
а) да;
б) нет.
11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?
а) да;
б) нет.
12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?
а) да;
б) нет.
13. читаете ли вы себя мечтателем?

- а) да;
б) нет.
14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?
а) да;
б) нет.
15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп?
а) да;
б) нет.
16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:
а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;
б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято.
17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?
а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах;
б) настоящий руководитель должен уметь управлять.
18. С кем вы предпочитаете работать?
а) с людьми покорными;
б) с людьми строптивыми.
19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?
а) да;
б) нет.
20. Всегда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властью вашего отца?
а) да;
б) нет.
21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии повернуть на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?
а) да;
б) нет.
22. Представьте такую сцену: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:
а) Вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе;
б) Вы просто полагаетесь на решение других.
23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:
а) Быть первым в деревне;
б) Быть вторым в городе.
24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?
а) да;
б) нет.
25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?
а) да;
б) нет.
26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:
а) самый компетентный;
б) у кого самый сильный характер.
27. Всегда ли Вы стараетесь понимать (оценивать) людей?
а) да;
б) нет.
28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?
а) да;
б) нет.

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более значительным (предпочтительным)?
- а) Тот, который все решает сам;
 - б) Тот, который постоянно советуется.
30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее благоприятным для хорошей работы предприятия?
- а) Коллегиальный тип;
 - б) Авторитарный тип.
31. Часто ли у вас бывает впечатление, что другие вами злоупотребляют?
- а) да;
 - б) нет.
32. Какой из двух следующих портретов больше приближается к вашему образу?
- а) Громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет;
 - б) Негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд.
33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?
- а) Будете молчать;
 - б) Будете отстаивать свою точку зрения.
34. Указывают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?
- а) да;
 - б) нет.
35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?
- а) да;
 - б) нет.
36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?
- а) Работать под руководством хорошего руководителя;
 - б) Работать независимо.
37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?
- а) Это верно.
 - б) Это неверно.
38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?
- а) да;
 - б) нет.
39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?
- а) да;
 - б) нет.
40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?
- а) Трудности обескураживают.
 - б) Трудности заставляют действовать активнее.
41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?
- а) да;
 - б) нет.
42. Считаете ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?
- а) да;
 - б) нет.
43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?
- а) Ввожу изменения немедленно.
 - б) Предлагаю медленные, эволюционные изменения.
44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?

- а) да;
б) нет.
45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?
- а) да;
б) нет.
46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?
- а) да;
б) нет.
47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?
- а) Известным художником, композитором, поэтом и т.д.
б) Руководителем коллектива.
48. Какую музыку вам приятней слушать?
- а) торжественную, могучую;
б) тихую, лирическую.
49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?
- а) да;
б) нет.
50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем вас?
- а) да;
б) нет.

Вопрос	Ваш ответ	Вопрос	Ваш ответ
1.	а б	15.	а б
2.	а б	16.	б а
3.	б а	17.	б а
4.	а б	18.	б а
5.	а б	19.	б а
6.	б а	20.	а б
7.	а б	21.	а б
8.	б а	22.	а б
9.	б а	23.	а б
10.	а б	24.	а б
11.	а б	25.	б а
12.	а б	26.	а б
13.	б а	27.	б а
14.	б а	28.	а б
29.	б а	40.	б а
30.	б а	41.	а б
31.	а б	42.	а б
32.	а б	43.	а б
33.	а б	44.	а б
34.	а б	45.	б а
35.	б а	46.	а б
36.	б а	47.	б а
37.	а б	48.	а б
38.	б а	49.	б а
39.	а б	50.	б а

Результат. Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе на вопрос вы получаете балл, только за вариант («а» или «б») в левой колонке.

Степень выраженности лидерства:

- до 25 баллов: лидерство выражено слабо;
- до 26-35 баллов: средняя выраженность лидерства;
- 36-40 баллов: лидерство выражено в сильной степени;
- свыше 40 баллов: склонность к диктату.

Задание 3. Методы менеджмента

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Задание № 1

Перечислите методы управления персоналом

Задание № 2

На какой мотивации базируются экономические методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются организационно – распорядительные методы управления персоналом?

На какой мотивации базируются социально – психологические методы управления персоналом?

Задание № 3

Решите предложенные ситуации.

Ответы аргументируйте.

Ситуация 1

Описание ситуации.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Постановка задачи.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

1. Установить тесный контакт со сторонниками нововведений и, не принимая всерьез доводы приверженцев старого стиля работы, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на несогласных силой своего примера и примера других.

2. Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействуя на них аргументами в процессе дискуссии.

3. Выбрать наиболее авторитетных членов коллектива, поручить им разобраться в сложившейся ситуации и предложить меры по ее нормализации, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т.д.

4. Изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 2

Описание ситуации.

Вас недавно назначили руководителем коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Постановка задачи.

Как вы начнете беседу при встрече?

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед ним и начнете беседу.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, часто можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».

4. Отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 3.

Описание ситуации.

Вы недавно работаете начальником отдела в крупной торговой фирме (на эту должность перешли из другой фирмы). Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва 2 часа. Идя по коридору торгового зала, вы видите трех продавцов вашего отдела, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину.

Постановка задачи

Как вы себя поведете?

1. Остановитесь, дадите понять продавцам, что вы новый начальник отдела. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора заняться делом.
2. Спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет.
3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в торговый зал на рабочее место.
4. Прежде всего, представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, какая загруженность работой, кто мешает работать. Возьмете этих продавцов на заметку.

Задание 4. Подготовка делового совещания

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА

Задание №1

Ознакомьтесь с характеристикой делового совещания для составления общего представления о деловых совещаниях, их преимуществах и недостатках по сравнению с другими видами управленческой деятельности;

Изучите процесс подготовки и проведения совещания, типы участников обсуждения.

Задание №2

Ответьте на вопросы:

1. Дайте определение деловому совещанию
2. Каковы преимущества деловых совещаний перед другими видами управленческих контактов
3. Имеются ли недостатки у такой формы совместного обсуждения и принятия решений?
4. В чем проявляется низкая эффективность некоторых совещаний?
5. Опишите порядок проведения совещания

Задание № 3

Составьте план проведения делового совещания актива группы на тему: «Повышение успеваемости студентов группы»

Характеристика делового совещания

Деловые совещания (заседания) - это важная форма совместного обсуждения тех или иных производственных, коммерческих, управленческих и иных вопросов на предприятиях и в организациях; способ выработки и принятия управленческих решений. Они играют весьма важную роль в процессе управленческой деятельности, отличаются значительным разнообразием по целям и формам.

Преимущества деловых совещаний (заседаний) перед другими видами управленческой деятельности:

- в ходе обсуждения предлагаются и рассматриваются разнообразные подходы к решению проблемы;
- проявляется и усиливается ответственность и взаимопонимание между участниками совещания;
- участникам совещания, как правило, предоставляется возможность свободного обмена мнениями по проблеме;
- в процессе выработки решения используется значительный объем информации и знаний участников совещания;
- имеется возможность принятия обоснованных, конкретных решений.

Недостатки деловых совещаний:

- размытие ответственности за принимаемые решения;
- велико и не на пользу качеству принимаемых решений влияние сильных личностей - менеджеров;
- процесс подготовки и проведения совещания требует значительно больших, по сравнению с другими видами управленческой деятельности, затрат времени и средств. Так, опросы показывают, что менеджеры, в зависимости от уровня управления, 50, 60, 70 и даже 80% своего

времени проводят на совещаниях и конференциях.

При этом многие совещания имеют весьма низкую эффективность.

Причины состоят в том, что совещания подчас бывают неудовлетворительно подготовлены и организованы, неумело проведены и неудовлетворительно подытожены. В большинстве случаев заседания длятся слишком долго и т. д. Более того, некоторые совещания являются совершенно ненужными.

Порядок подготовки делового совещания (крупного и среднего) таков.

Прежде всего, определение целей и задач совещания. Следует учесть, что непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость:

- в обмене информацией;
- в выявлении мнений;
- в анализе трудных ситуаций и проблем;
- в принятии решений по комплексным вопросам.

При этом необходимо подумать, какими могут быть альтернативы проведению совещания:

- решение ответственного руководителя;
- несколько телефонных звонков;
- совещание по селектору;
- совещание по сети Интернет или Интранет;
- объединение с другим совещанием.

Назначение ответственных за подготовку совещания и распределение между ними обязанностей.

Составление (иногда) сметы расходов на подготовку и проведение совещания.

Определение даты и времени проведения совещания (с учетом доступности для участников и возможности подготовиться). Следует проверить, чтобы это время было по возможности минимальным, не совпадало с временем проведения других мероприятий.

Выбор подходящего помещения, бронирование его.

Подготовка и утверждение конкретной повестки совещания, с указанием времени, необходимого для рассмотрения каждого вопроса. При этом для каждого вопроса следует отводить время в соответствии с его значимостью. Вопросы располагать в порядке их важности и сложности.

Составление списка участников совещания. При этом следует сузить, насколько возможно, круг участников, пригласив лишь тех, без кого нельзя обойтись, а именно:

- непосредственно затрагиваемых решениями заседания;
- располагающих соответствующими специальными знаниями;
- исполняющих решения;
- имеющих опыт решения аналогичных проблем;
- ответственных за надлежащее исполнение;
- опытных советников и людей, умеющих решать проблемы.

Определение докладчиков, а при необходимости и выступающих. Подготовка докладов и выступлений.

Подготовка и рассылка приглашений и материалов участникам совещания в сроки, достаточные для их подготовки к совещанию. При этом следует проинформировать как можно конкретнее участников о повестке и целях заседания (по возможности с указанием времени в часах и минутах, если отдельным участникам следует появиться к обсуждению определенных пунктов).

Подготовка проекта решения совещания (заседания), также направление его участникам.

Подготовка помещения для проведения совещания.

Подготовка необходимых средств наглядной информации, технических и вспомогательных средств.

Подготовка объявлений и указателей.

Подготовка для участников совещания рабочих (раздаточных) материалов, блокнотов, ручек и т. д.

Бронирование мест в гостиницах для проживания иногородних участников. Заказ транспорта для обслуживания участников совещания. Заказ на обслуживание в предприятии общественного питания. Подготовка регистрации участников и отметки командировочных удостоверений. Подготовка культурной программы для участников совещания.

Необходимо заметить, что некоторые авторы и специалисты подразделяют всю работу по подготовке совещания и соответствующие мероприятия на три части:

- начальная подготовка;
- текущая подготовка совещания;
- действия накануне совещания.

Кроме того, следует подумать, какие из перечисленных частных дел (действий) по подготовке совещания могут оказаться по каким-либо причинам под угрозой невыполнения. В связи с этим наметить: какие действия и когда следует предпринять на случай наступления указанных нежелательных событий, чтобы свести на нет или до минимума их отрицательные последствия.

В день проведения совещания рекомендуется:

- перед началом заседания произвести регистрацию присутствующих;
- начать заседание точно вовремя;
- сообщить о стоимости минуты данного совещания и о своем намерении провести его рационально, выразить уверенность в успешном ходе заседания;
- согласовать с участниками правила совместной работы: время выступлений, перерывов, окончания совещания, порядок принятия решений и т. д.;
- поручить одному из участников или секретарю ведение протокола;
- держать под контролем перерывы;
- распознавать и блокировать такие критические пункты в дискуссии, как разговоры на отвлеченную тему, поспешные выводы и неверные решения;
- во время заседания перепроверять, как достигаются поставленные цели: анализ проблемы, альтернативные решения, поиски итоговых решений, информация, координация;
- повторить принятые решения и согласованные меры, чтобы заручиться согласием участников и исключить разногласия;
- в конце заседания подвести итоги и пояснить: что, кем и к какому времени должно быть сделано;
- перед окончанием совещания подготовить и раздать участникам краткий протокол, содержащий главным образом принятые решения, ответственных и сроки. При отсутствии такой возможности протокол разослать участникам и заинтересованным лицам не позже чем через 48 ч;
- завершить совещание на позитивной ноте, высказав несколько приветливых слов. Поблагодарить выступавших, всех участников и готовивших совещание;
- закончить совещание точно в назначенное время, чем обеспечить себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня.

После совещания рекомендуется:

- проанализировать ход и результаты состоявшегося совещания. Для этого можно провести также опрос участников, выясняя:
 - Были ли достаточно ясными тема и цель совещания?
 - Получил ли каждый участник своевременно повестку дня и другие материалы?
 - Началось ли заседание вовремя?
 - Соблюдались ли повестка дня и регламент?
 - Была ли достигнута цель совещания?
 - Какой процент решения выполняется в установленные сроки?
 - Были ли распределены задачи и установлены соответствующие сроки?
 - Следует ли продолжать проводить совещания?
 - Сколько времени было использовано неэффективно?
 - Перекрывают ли результаты, полученные от совещания, затраты времени и средств на его

подготовку и проведение?

- по результатам анализа наметить: что может быть сделано лучше при подготовке и проведении следующего совещания;
- составить и выслать участникам четкий итоговый протокол - не более чем через 48 ч после завершения заседания (если не был роздан участникам заседания при его окончании краткий протокол);
- контролировать выполнение принятых решений, добиться полного и своевременного выполнения содержащихся в них планов и заданий;
- информировать участников очередного заседания о выполнении решений предыдущего заседания.

6.3.2. Типовые задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в форме экзамена.

6.3.2.1. Типовые вопросы к экзамену

1. Менеджмент как наука и вид деятельности
2. Модели менеджмента
3. Принципы менеджмента.
4. Виды и методы планирования
5. Функции менеджмента
6. Информационно-коммуникационное обеспечение менеджмента
7. Профессиональная деятельность менеджера
8. Организация как система управления
9. Типы организационных структур.
10. Группы: понятие, динамика и командообразование.
11. Социальные аспекты взаимодействия в организации
12. Мотивирование исполнительской деятельности. Координация и контроль
13. Лидерство и власть.
14. Стили руководства.
15. Организационная культура
16. Управление конфликтами в организации
17. Сущность управленческих решений
18. Виды управленческих решений
19. Методы принятия управленческих решений
20. Этапы принятия решений
21. Показатели качества и эффективности управленческих решений
22. Основные теории и подходы к осуществлению организационных изменений.

6.3.2.2. Рекомендуемые задачи

СИТУАЦИЯ 1

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натынутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 2

Вы как начальник отдела критиковали своего подчиненного по чисто производственным вопросам. После работы Вы идете вместе к автобусу, так как живете по соседству, и замечаете, что служебные замечания он принял как личную обиду. Позже он даже упрекнул Вас в намерении унижить его в глазах коллег.

Вопросы:

1. Какой конфликт имел место?
2. В чем состоит причина данного конфликта?
3. Как можно преодолеть сложившуюся ситуацию? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?
4. Как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

СИТУАЦИЯ 3

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку – другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, - сказал инженер, - дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что это за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Вопросы:

1. Каков характер задания, полученного программистом?
2. Почему задание было отменено непосредственным начальником?
3. Как должен был поступить инженер-программист?
4. В чем заключается причина конфликта?
5. Как выйти из данного конфликта? Какая группа методов и какой конкретно метод разрешения конфликта уместны в данной ситуации?

СИТУАЦИЯ 4

Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам как руководителю с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

Вопросы:

1. Какой метод разрешения конфликта использовали стороны?
2. Какие действия Вы предпримите для разрешения конфликта между Вашими подчиненными?

СИТУАЦИЯ 4

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами по поводу внедрения нового оборудования, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Вопрос:

1. Какие методы разрешения конфликта может использовать новый руководитель?
2. Какие действия руководителю следует предпринять, чтобы нормализовать морально-психологический климат в коллективе и обеспечить эффективное производство?

СИТУАЦИЯ 5

Бригада слесарей-литейщиков (6 человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто вместе проводили время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим – с уважением. Когда один из

членов бригады ушел на пенсию, был принят молодой слесарь Акимов, года 2 или 3 назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал своим.

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову, как молодому и не очень опытному работнику, поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на весь пакет, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в 3-5 раз, заработок его стал быстро расти и в 1,5 раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении массу изъянов. Наконец, наступил полный разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят принимать его к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Вопросы:

1. О каком конфликте – конструктивном или деструктивном – идет речь?
2. Конфликт какого вида представлен в ситуации?
3. Был ли разрешен данный конфликт? Каким методом?
4. Предложите свои методы разрешения конфликта.

СИТУАЦИЯ 6

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

СИТУАЦИЯ 7

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

СИТУАЦИЯ 8

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?

2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 9

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 10

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы постройте беседу с подчиненным?

СИТУАЦИЯ 11

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

СИТУАЦИЯ 12

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

6.3.2.3. Итоговое тестирование

1. Задание

_____ - это объединённые и по определенным правилам логически упорядоченные знания, представляющие собой систему принципов, методов и технологий управления, разработанных на основе информации, полученной как эмпирическим путем, так и в результате исследований в различных областях науки.

Ответ.

2. Задание

Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленный на достижение предприятием, действующим в рыночных условиях хозяйствования, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма называется _____

Ответ.

3. Задание

Установите соответствие принципов менеджмента и его содержание

Принципы менеджмента	Содержание
1. разделение труда	А специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы за счет уменьшения численности целей, на которые направляются усилия работника
2. скалярная цепь	Б. каждому работнику должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы он мог отвечать за выполнение работы
3. полномочия и ответственность	В. непрерывная цепь команд, по которым передаются все распоряжения и производятся коммуникации между всеми уровнями иерархии

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б		В

Ответ.

4. Задание

Впервые принципы менеджмента выделил

- А. Файоль
- М.Фоллетт
- Э. Мэйо,
- В. Врума

5. Задание

Роль менеджмента, распадаясь на ролевое поведение и ролевые ожидания

- социальная**
- информационная
- базовая
- вспомогательная

6. Задание

Методы менеджмента, которые предполагают рациональное решение производственно-хозяйственных вопросов для достижения экономических результатов и удовлетворения потребностей общества

- экономические
- социально-психологические
- программно-целевые
- организационные

7. Задание

Установите последовательность этапов формирования организационной структуры управления

Этапы развития малой группы	№
определение типа организационной структуры	1

делегирование и передачу на нижестоящие уровни полномочий и ответственности	3
выделение структурных подразделений	2

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--

Ответ.

8. Задание

Функция менеджмента, которая используется для того, чтобы распределить работников по рабочим местам

1. Планирование
2. Контроль
3. Организация
4. Мотивация

Ответ.

9. Задание (выбор нескольких правильных ответов)

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы организационных структур управления:

1. линейную;
2. функциональную;
3. матричную;
4. консалтинговую.

Ответ.

10. Задание (выберите несколько правильных ответов):

Внутренняя среда включает:

1. Цели организации; структуру организации;
2. Людей, работающих в организации;
3. Используемые технологии как способы обработки сырья и получения конкретных продуктов;
4. Поставщиков.

Ответ.

11. Задание

Внешняя среда включает:

1. Цели организации; структуру организации;
2. Людей, работающих в организации;
3. Используемые технологии как способы обработки сырья и получения конкретных продуктов;
4. Поставщиков.

Ответ.

12. Задание

Лица, выполняющие основную функцию и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно-техническим и инженерным проблемам и т. д. — это _____

Ответ. Специалисты

Тема 2. Взаимодействие людей в организации

13. Задание

Установите последовательность этапов формирования малых групп

Этапы развития малой группы	№
Конфликтов	1
Формирование	2
Нормализация	3
Исполнения	4
Завершения	5

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

Ответ.

14. Задание (несколько правильных ответов)

К устойчивым группам относятся:

1. Первичные (семья, родственники);
2. Формальные (цех, бригада,);
3. Статусные (профессиональные);
4. Социально-психологические

Ответ.

15. Задание

Тип управленческого взаимодействия между лидером и последователями, направленное на побуждение людей к достижению общих целей - это

1. Лидерство
2. Менеджмент
3. Власть
4. Руководство

Ответ: 1

Обоснование:

16. Задание

Установите соответствие стиля лидерства и его содержание

Стиль лидерства	Содержание
1. Авторитарный	А. Характерна свобода действий сотрудников. Менеджер ставит задачи и создаёт условия для их выполнения, а когда нужно - помогает команде. Лидер опирается на то, что специалисты лучше него смогут найти пути решения, поэтому передаёт им полномочия, права и ответственность.
2. Демократический	Б. Лидер прислушивается к мнению подчинённых и вовлекает их в принятие решений. Он часто разделяет ответственность за принятие решений между всеми членами команды, но также может принимать их единолично.
3. Либеральный	В. Характерна централизация власти. Лидер сам принимает решения, не учитывая мнения подчинённых, и требует жёсткой дисциплины. Он ставит перед сотрудниками задачи и вводит правила их выполнения.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В

Ответ.

17. Задание

Человек, который обладает авторитетом в команде, ведет ее к цели, вдохновляет примером. Он несет ответственность за свои решения и не боится сложных задач, влияет на мнения людей и мотивирует их- это

- Лидер
- Менеджер
- Специалист
- Командир

18. Задание (выберите несколько правильных ответов)

Роль лидера часто выполняют

- 1.Руководители отделов,
- 2.Старшие специалисты;
3. Человек внутри коллектива без формальной власти;
- 4.Начальник отдела кадров.

Ответ.

Тема 3. Управленческие решения как продукт управленческой деятельности

19. Задание

Процесс принятия решений начинается с:

- формулировки миссии предприятия;
- постановки управленческих целей;
- выявления проблемы;
- определения лица, ответственного за принятие решений.

20. Задание

Возможность оказывать влияние на поведение других людей для достижения целей организации – это _____

Ответ.

21. Задание

Под эффективностью мероприятий (проведенных в рамках **принятого решения**) понимается **соизмерение затрат на их организацию и проведение**

- общая прибыль предприятия
- рентабельность деятельности предприятия
- общий приведенный доход за год

22. Задание

Импульсы воздействия, направляемые субъектом управления объекту управления, которые содержат в себе информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления

- управленческие команды
- информационные потоки
- функции управления
- объекты управления

23. Задание

Результат достижения поставленных целей руководством компании за более короткое время,

меньшими финансовыми и трудовыми затратами называется _____

Ответ.

6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

С целью определения уровня овладения компетенциями, закрепленными за дисциплиной, в заданные преподавателем сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются на практических занятиях. Исключение составляет устный опрос, который может проводиться в начале или конце лекции в течение 10-15 мин. с целью закрепления знаний терминологии по дисциплине. При оценке компетенций принимается во внимание формирование профессионального мировоззрения, определенного уровня включенности в занятия, рефлексивные навыки, владение изучаемым материалом.

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих стандартах:

1. Периодичность проведения оценки.
2. Многоступенчатость: оценка (как преподавателем, так и обучающимися группы) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.
4. Соблюдение последовательности проведения оценки.

Текущая аттестация обучающихся.

Текущая аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения обучающихся и осуществляется преподавателем дисциплины.

Объектами оценивания выступают:

1. учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
2. степень усвоения теоретических знаний в качестве «ключей анализа»;
3. уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
4. результаты самостоятельной работы (изучение книг из списка основной и дополнительной литературы).

Активность обучающегося на занятиях оценивается на основе выполненных обучающимся работ и заданий, предусмотренных данной рабочей программой дисциплины.

Кроме того, оценивание обучающегося проводится на текущем контроле по дисциплине. Оценивание обучающегося на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия обучающегося (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Оценивание обучающегося носит комплексный характер и учитывает достижения обучающегося по основным компонентам учебного процесса за текущий период с выставлением оценок в ведомости.

Промежуточная аттестация обучающихся. Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория менеджмента» проводится в соответствии с учебным планом для очной, очно-заочной и заочной форм обучения в виде экзамена в период экзаменационной сессии в соответствии с графиком проведения.

Обучающиеся допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины.

Оценка знаний обучающегося на экзамене определяется его учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля знаний и выполнением им заданий.

Знания умения, навыки обучающегося на зачете оцениваются как: «зачтено», «не зачтено»;

на экзамене – как: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

а) основная учебная литература:

1. Мардас, А. Н. Теория менеджмента: учебник для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 293 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-18435-8. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/562894>

2. Теория менеджмента: учебник для вузов / под редакцией Л. С. Леонтьевой. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 287 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-15568-6. - Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/560013>

б) дополнительная учебная литература:

1. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. - Ростов-на-Дону, Таганрог: Издательство Южного федерального университета, 2022. - 176 с. - ISBN 978-5-9275-4203-1. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/129098.html>

2. Бгашев, М. В. Менеджмент. Нестандартные экскурсии по теории менеджмента: учебное пособие / М. В. Бгашев. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. - 408 с. - ISBN 978-5-4497-2231-7. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/131643.html>

3. Орлов, А. И. Методы и инструменты менеджмента: учебник / А. И. Орлов. - Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2023. - 403 с. - ISBN 978-5-4497-2233-1. - Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/131958.html>

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Вид деятельности	Методические указания по организации деятельности студента
Лекция	Лекция – форма обучения студентов, при которой преподаватель последовательно излагает основной материал темы учебной дисциплины. Лекция – это важный источник информации по каждой учебной дисциплине. Она ориентирует студента в основных проблемах изучаемого курса, направляет самостоятельную работу над ним. Для лекций по каждому предмету должна быть отдельная тетрадь для лекций. Прежде всего, запишите имя, отчество и фамилию лектора, оставьте место для списка рекомендованной литературы, пособий, справочников. Будьте внимательны, когда лектор объявляет тему лекции, объясняет Вам место, которое занимает новый предмет в Вашей подготовке и чему новому Вы сможете научиться. Опытный студент знает, что, как правило, на первой лекции преподаватель обосновывает свои требования, раскрывает особенности чтения курса и способы сдачи зачета или экзамена. Отступите поля, которые понадобятся для различных пометок, замечаний и вопросов. Запись содержания лекций очень индивидуальна, именно поэтому трудно пользоваться чужими конспектами. Не стесняйтесь задавать вопросы преподавателю! Чем больше у Вас будет информации, тем свободнее и увереннее Вы будете себя чувствовать! Базовые рекомендации: - не старайтесь дословно конспектировать лекции, выделяйте основные положения, старайтесь понять логику лектора;

	- точно записывайте определения, законы, понятия, формулы и т.д.; - передавайте излагаемый материал лектором своими словами; - наиболее важные положения лекции выделяйте подчеркиванием; - создайте свою систему сокращения слов; - привыкайте просматривать, перечитывать перед новой лекцией предыдущую информацию; - дополняйте материал лекции информацией; - задавайте вопросы лектору; - обязательно вовремя восполняйте возникшие пробелы. Правила тактичного поведения и эффективного слушания на лекциях: - Слушать (и слышать) другого человека - это настоящее искусство, которое очень пригодится в будущей профессиональной деятельности экономиста. - Если преподаватель «скучный», но Вы чувствуете, что он действительно владеет материалом, то скука - это уже Ваша личная проблема (стоит вообще спросить себя, а настоящий ли Вы студент, если Вам не интересна лекция специалиста?). Существует очень полезный прием, позволяющий студенту-экономисту оставаться в творческом напряжении даже на лекциях заведомо «неинтересных» преподавателей. Прием прост – постарайтесь всем своим видом показать, что Вам «все-таки интересно» и Вы «все-таки верите», что преподаватель вот-вот скажет что-то очень важное. И если в аудитории найдутся хотя бы несколько таких студентов, внимательно и уважительно слушающих преподавателя, то может произойти «маленькое чудо», когда преподаватель «вдруг» заговорит с увлечением, начнет рассуждать смело и с озорством (иногда преподаватели сами ищут в аудитории внимательные и заинтересованные лица и начинают читать свои лекции, частенько поглядывая на таких студентов, как бы «вдохновляясь» их доброжелательным вниманием). Если это кажется невероятным (типа того, что «чудес не бывает»), просто вспомните себя в подобных ситуациях, когда с приятным собеседником-слушателем Вы вдруг обнаруживаете, что говорите намного увереннее и даже интереснее для самого себя. - Если Вы в чем-то не согласны с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове - это верный признак невоспитанности. Вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись. Правила конспектирования на лекциях: - Не следует пытаться записывать подряд все то, о чем говорит преподаватель. Даже если студент владеет стенографией, записывать все высказывания просто не имеет смысла: важно уловить главную мысль и основные факты. - Желательно оставлять на страницах поля для своих заметок (и делать эти заметки либо во время самой лекции, либо при подготовке к семинарам и экзаменам). - Естественно, желательно использовать при конспектировании сокращения, которые каждый может «разработать» для себя самостоятельно (лишь бы самому легко было потом разобраться с этими сокращениями). - Стараться поменьше использовать на лекциях диктофоны, поскольку потом трудно будет «декодировать» неразборчивый голос преподавателя, все равно потом придется переписывать лекцию (а с голоса очень трудно готовиться к ответственным экзаменам), наконец, диктофоны часто отвлекают преподавателя тем, что студент ничего не делает на лекции (за него, якобы «работает» техника) и обычно просто сидит, глядя на
--	--

	преподавателя немигающими глазами (взглядом немного скучающего «удава»), а преподаватель чувствует себя неуютно и вместо того, чтобы свободно размышлять над проблемой, читает лекцию намного хуже, чем он мог бы это сделать (и это не только наши личные впечатления: очень многие преподаватели рассказывают о подобных случаях). .
Практические занятия	Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических, прикладных целях. Особое внимание на практических занятиях уделяется выработке учебных или профессиональных навыков. Такие навыки формируются в процессе выполнения конкретных заданий – упражнений, задач и т.п. – под руководством и контролем преподавателя. Готовясь к практическому занятию, тема которого всегда заранее известна, студент должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекциях и в процессе самостоятельной работы, подобрать необходимую учебную и справочную литературу. Только это обеспечит высокую эффективность учебных занятий. Отличительной особенностью практических занятий является активное участие самих студентов в объяснении вынесенных на рассмотрение проблем, вопросов; преподаватель, давая студентам возможность свободно высказаться по обсуждаемому вопросу, только помогает им правильно построить обсуждение. Такая учебная цель занятия требует, чтобы учащиеся были хорошо подготовлены к нему. В противном случае занятие не будет действенным и может превратиться в скучный обмен вопросами и ответами между преподавателем и студентами. При подготовке к практическому занятию: - проанализируйте тему занятия, подумайте о цели и основных проблемах, вынесенных на обсуждение; - внимательно прочитайте материал, данный преподавателем по этой теме на лекции; - изучите рекомендованную литературу, делая при этом конспекты прочитанного или выписки, которые понадобятся при обсуждении на занятии; - постарайтесь сформулировать свое мнение по каждому вопросу и аргументировать его обосновать; - запишите возникшие во время самостоятельной работы с учебниками и научной литературой вопросы, чтобы затем на практическом занятии получить на них ответы. В процессе работы на практическом занятии: - внимательно слушайте выступления других участников занятия, старайтесь соотнести, сопоставить их высказывания со своим мнением; - активно участвуйте в обсуждении рассматриваемых вопросов, не бойтесь высказывать свое мнение, но старайтесь, чтобы оно было подкреплено убедительными доводами; - если вы не согласны с чьим-то мнением, смело критикуйте его, но помните, что критика должна быть обоснованной и конструктивной, т.е. нести в себе какое-то конкретное предложение в качестве альтернативы; - после практического занятия кратко сформулируйте окончательный правильный ответ на вопросы, которые были рассмотрены. Практическое занятие помогает студентам глубоко овладеть предметом, способствует развитию у них умения самостоятельно работать с учебной литературой и первоисточниками, освоению ими методов научной работы и приобретению навыков научной аргументации, научного мышления. Преподавателю же работа студента на практическом занятии позволяет судить о том, насколько успешно и с каким желанием он осваивает материал курса.

Самостоятельная работа	Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся; углубления и расширения теоретических знаний студентов; формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу; развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации; формирования профессиональных компетенций; развитию исследовательских умений обучающихся. Формы и виды самостоятельной работы: чтение основной и дополнительной литературы – самостоятельное изучение материала по рекомендуемым литературным источникам; работа с библиотечным каталогом, самостоятельный подбор необходимой литературы; работа со словарем, справочником; поиск необходимой информации в сети Интернет; конспектирование источников; реферирование источников; составление аннотаций к прочитанным литературным источникам; составление рецензий и отзывов на прочитанный материал; составление обзора публикаций по теме; составление и разработка терминологического словаря; составление хронологической таблицы; составление библиографии (библиографической картотеки); подготовка к различным формам текущей и промежуточной аттестации (к тестированию, зачету, экзамену); выполнение домашних контрольных работ; самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, тесты; выполнение творческих заданий). Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; учебно-методическую базу учебных кабинетов, лабораторий и зала кодификации; компьютерные классы с возможностью работы в сети Интернет; аудитории (классы) для консультационной деятельности; учебную и учебно-методическую литературу, разработанную с учетом увеличения доли самостоятельной работы студентов, и иные методические материалы. Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся. Контроль самостоятельной работы предусматривает: • соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля; • валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить); • дифференциацию контрольно-измерительных материалов. Формы контроля самостоятельной работы: • просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем; • организация самопроверки, • взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии; • проведение письменного опроса;
-------------------------------	--

	• проведение устного опроса; • организация и проведение индивидуального собеседования; • организация и проведение собеседования с группой; • защита отчетов о проделанной работе.
Опрос	Опрос - это средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выявление объема знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Проблематика, выносимая на опрос определена в заданиях для самостоятельной работы обучающегося, а также может определяться преподавателем, ведущим дисциплину. Во время проведения устного опроса обучающийся должен уметь обсудить с преподавателем соответствующую проблематику на уровне диалога.
Курсовая работа	Целью выполнения курсовой работы является формирование навыков самостоятельного творческого решения профессиональных задач. систематизация, закрепление, углубление и расширение приобретенных студентом знаний, умений, навыков по учебной дисциплине «Теория менеджмента»; овладение методами научных исследований; формирование навыков решения творческих задач в ходе научного исследования, художественного творчества или проектирования по определенной теме. Структура и содержание курсовой работы свидетельствует об умении работать с учебной и научной литературой, об уровне владения методическими приемами и способами экономического анализа, формулировать выводы на основе обобщения результатов проведенных аналитических исследований и обосновывать практические рекомендации по курсовой работы. Конкретное содержание курсовой работы определяется темой курсовой работы. Вместе с тем, курсовая работа может содержать теоретическую и аналитическую части. Раздел «введение» – очень ответственный. Именно при его прочтении складывается основное представление о работе. Введение обосновывает актуальность и значение избранной темы, а также цель курсовой работы. Во введении следует указать, на каких материалах базируется работа, какие методы расчетов и анализа использованы автором. Существуют четкие нормы, по которым пишется раздел «Введение». Начинается этот раздел с обозначения проблемы, которой посвящается работа, ее значимости и актуальности. После обозначения проблемы выделяются цель и задачи курсовой работы. Затем - обязательно указываются: объект и предмет исследования, методы сбора и анализа материалов, литературные источники, излагаются положения, выносимые на защиту. Актуальность проблемы обосновывается ее значимостью для современной теории и практики. О значимости проблемы должны свидетельствовать такие факты, как существование несовпадающих подходов, недостаточная изученность, необходимость решения конкретных практических задач. Итоги этого краткого исследования-доказательства можно подвести предложением типа: «Вышесказанное определяет особую актуальность исследуемой темы» Из формулировки обозначенной проблемы должна вытекать цель работы. В качестве примера можно привести следующее: «...Целью курсовой работы является изучение системы управления персоналом...», «...Целью курсовой работы является планирование производственно - хозяйственной деятельности предприятия в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов...», «...Целью данной курсовой работы является обоснование необходимости оптимизации управления поставками». Конкретные задачи формулируются в виде перечня исследовательских действий, как-то: «изучить...», «установить...», «исследовать...», «выявить...»

	и т.п. Решение указанных во введении задач должно найти отражение в содержании основной части работы. Например «Для достижения поставленной цели в курсовой работе необходимо решить следующие задачи: изучить роль и место управления персоналом в системе современного предприятия; проанализировать систему управления персоналом на предприятии; проанализировать влияние элементов системы управления персоналом на эффективность работы организации. После этого во введении сначала формулируется объект, а затем предмет исследования. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее и частное. Объект представляет собой процесс или явление микро- или макроэкономического характера, в результате которого возникает проблемная ситуация, требующая разрешения. Именно эта ситуация и является предметом исследования, который определяет тему исследования и название курсовой работы. Предмет является одним из множества элементов объекта исследования. Обязательным атрибутом исследования курсовой работы является краткий обзор привлеченных источников и литературы. Это можно проиллюстрировать следующим образом: «В процессе работы были использованы нормативно-правовые акты Российской Федерации, Калужской области, учебники, книги, монографии и статьи ведущих отечественных и зарубежных ученых-экономистов». Также рекомендуется сделать ссылку на используемые в работе методы. Необходимо отметить важное правило - введение, как и заключение, рекомендуется писать после полного завершения основной части. До того, как будет создана основная часть работы, невозможно написать хорошее введение, так как автор еще не вполне овладел материалами по теме. Основная часть делится на разделы и подразделы; должна содержать теоретическое обоснование и описание практической значимости вопроса; анализ литературы; историю вопроса; гипотезы; ход рассуждений и доказательства основных положений; анализ существующей практики. Содержанием основной части курсовой работы является теоретическое осмысление проблемы и изложение эмпирического опыта. Последовательность изложения материала должна быть подчинена следующему правилу. В начале излагаются формулировки основных понятий, раскрывающих сущность и функции предмета исследования, затем предлагаются методы анализа данного вида деятельности, в завершение показывается передовой опыт менеджмента в данной области. Курсовая работа обычно раскрывается двумя или тремя разделами, являющимися чисто теоретическими. В конце каждого раздела рекомендуется формулировать краткие выводы по изложенному материалу. В тексте работы это можно оформлять следующим образом: «Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что...», либо «приведенный выше материал позволяет сделать выводы о...» Содержание разделов и подразделов основной части должно точно соответствовать теме курсовой работы и полностью ее раскрывать. Оно также должно демонстрировать способность студента сжато, логично и аргументировано излагать собранный, систематизированный и проанализированный материал. В курсовой работе обычно идет рассмотрение теоретических, экономических или методических основ исследуемой темы с использованием большого количества литературных источников. Огромное значение имеет правильная трактовка понятий, их точность и научность. Употребляемые термины должны быть общепринятыми, либо со ссылкой на автора. В работе изучаются действующие законодательные акты,
--	---

	инструктивные материалы, выявляются различия и сходства российской и зарубежной практики по рассматриваемым проблемам. Рассматриваются теоретические и методологические основы решения поставленной задачи. Автор может высказать свою точку зрения по поводу исследуемой проблемы. Дословное копирование прочитанной литературы не допускается. Однако это не исключает цитирование источников с обязательной в этом случае ссылкой на используемый источник. В курсовой работе целесообразно использование иллюстративных или цифровых материалов. Выбор формы представления иллюстративного материала (таблицы, диаграммы, гистограммы, рисунки, графики, схемы, фотодокументы и так далее) зависит, главным образом, от цели и характера темы исследования. Однако следует учитывать, что любой иллюстративный материал, помещаемый в основную часть работы, должен нести максимум новой полезной информации. Таблицы, содержащие исходные статистические данные, следует приводить в отдельных приложениях к квалификационной работе. В разделе Заключение, как правило, автор исследования суммирует результаты осмысления темы, выводы, обобщения и рекомендации, которые вытекают из его работы, подчеркивает их практическую значимость, а также определяет основные направления для дальнейшего исследования в этой области знаний. Заключение можно начать следующим предложением: «По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы». В заключении должно быть показано насколько материал работы может быть использован в практике. В тексте работы это может быть изложено следующим образом: «Анализ теоретического материала по ... позволил выявить следующие проблемы (далее - их краткое содержание). В данной работе предлагаются следующие направления по их разрешению (далее - краткое содержание конкретных предложений). Их реализация позволит ...». Такие выводы должны сопровождаться статистическими данными, которые были использованы в основной части контрольной работы. Список использованных источников должен быть оформлен в соответствии с принятыми стандартами и содержать не менее 10 наименований литературных источников, в том числе источники из электронно-библиотечной системы «IPRbooks». В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке контрольной работы и на которые имеются ссылки в основной части работы. Приложения являются обязательным элементом контрольной работы и содержат вспомогательный материал, не включенный в основную часть работы (таблицы, рисунки, графики). Указанный материал включается в приложения в целях сокращения объема основной части контрольной работы, его страницы не входят в общий объем работы. Необходимо помнить, что контрольная работа - самостоятельное исследование, автором которого является студент. Он несет полную ответственность за представленную к защите контрольную работу, достоверность содержащихся в ней сведений и обоснованность принятых решений.
Тестирование	Контроль в виде тестов может использоваться после изучения каждой темы курса. Итоговое тестирование можно проводить в форме: • компьютерного тестирования, т.е. компьютер произвольно выбирает вопросы из базы данных по степени сложности; • письменных ответов, т.е. преподаватель задает вопрос и дает несколько вариантов ответа, а обучающийся на отдельном листе записывает номера вопросов и номера соответствующих ответов. Для достижения большей достоверности результатов тестирования следует строить текст так, чтобы у обучающихся было не более 40 – 50 секунд для ответа на один вопрос. Итоговый тест должен включать не менее 40

	вопросов по всему курсу. Значит, итоговое тестирование займет целое занятие. Оценка результатов тестирования может проводиться двумя способами: 1) по 5-балльной системе, когда ответы студентов оцениваются следующим образом: - «отлично» – более 80% ответов правильные; - «хорошо» – более 65% ответов правильные; - «удовлетворительно» – более 50% ответов правильные. Обучающиеся, которые правильно ответили менее чем на 70% вопросов, должны в последующем пересдать тест. При этом необходимо проконтролировать, чтобы вариант теста был другой; 2) по системе зачет-незачет, когда для зачета по данной дисциплине достаточно правильно ответить более чем на 70% вопросов.
Подготовка к экзамену	При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Основное в подготовке к сдаче экзамена по дисциплине «Теория менеджмента» – это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена обучающийся весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к экзамену, контролировать каждый день выполнение намеченной работы. Подготовка к экзамену включает в себя три этапа: • самостоятельная работа в течение семестра; • непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса; • подготовка к ответу на задания, содержащиеся в билетах (тестах) экзамена. Для успешной сдачи экзамена по дисциплине «Теория менеджмента» обучающиеся должны принимать во внимание, что: • все основные вопросы, указанные в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить; • указанные в рабочей программе формируемые компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом; • практические занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на экзамене; • готовиться к экзамену необходимо начинать с первой лекции и первого семинара.

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Реализация образовательного процесса по дисциплине «Теория менеджмента» осуществляется в следующих аудиториях:

1. Занятия лекционного типа - аудитория №705: 40 мест (20 столов, 40 стульев), 1 доска, 5 стендов, 1 стол преподавателя, 1 кафедра, вешалка напольная – 2 шт.

2. Для проведения практических занятий используется лаборатория для проведения практических занятий №503: 40 мест (20 столов, 40 стульев), 1 доска, 5 стендов, 1 стол преподавателя, 1 кафедра, вешалка напольная – 2 шт.

3. Для самостоятельной работы студентов используется помещение для самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой, подключенной к сети «Интернет» и доступом в ЭИОС: Кабинет №405: 20 мест (10 столов, 20 стульев), 1 доска, 8 стендов, 1 кафедра, вешалка напольная – 1 шт., 8 ПЭВМ с выходом в Интернет, принтер – 1.

4. Для проведения групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации используется аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации №705: 42 места (21 стол, 42 стула), 1 доска, 8 стендов, 1 кафедра, вешалка напольная –

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, электронно-библиотечные системы, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

10.1. Лицензионное программное обеспечение:

1. Операционная система Microsoft Windows Professional XP
2. Операционная система Microsoft Windows Professional 7
3. Программные средства Microsoft Office 2007, 2010, 2013 Russian
4. Программные средства Microsoft Office Professional Plus 2007, 2013 Russian
5. Программные средства Microsoft Windows Server Standard 2008 Russian
6. Программные средства «1С Предприятия 8»
7. Программные средства Total Commander 7.x User license
8. Программные средства WinRAR 3.x Standard license
9. Лицензии на программные средства Business Plan M
10. Программные средства АПК Аналитик – авто

10.2. Электронно-библиотечная система:

Электронная библиотечная система (ЭБС): <http://www.iprbookshop.ru/>

10.3. Современные профессиональные баз данных:

1. Официальный интернет-портал базы данных правовой информации <http://pravo.gov.ru>
2. Портал "Информационно-коммуникационные технологии в образовании" <http://www.ict.edu.ru>
3. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru/>
4. Национальная электронная библиотека <http://www.nns.ru/>
5. Электронные ресурсы Российской государственной библиотеки <http://www.rsl.ru/ru/root3489/all>
6. Web of Science Core Collection - политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных - <http://webofscience.com>
7. Базы данных издательства Springer <https://link.springer.com>
8. www.minfin.ru Сайт Министерства финансов РФ
9. <http://gks.ru> Сайт Федеральной службы государственной статистики
10. www.cbr.ru Сайт Центрального Банка Российской Федерации
11. www.rbc.ru Сайт РБК («РосБизнесКонсалтинг» - ведущая российская компания, работающая в сферах масс-медиа и информационных технологий)
12. www.expert.ru Электронная версия журнала «Эксперт»
13. <http://ecsnn.ru/> «Экономические науки»

10.4. Информационные справочные системы:

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»
2. Справочная правовая система «Гарант»

Рабочую программу дисциплины составил:

Хвостенко Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и управление», Брянский институт управления и бизнеса.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании секции

«Менеджмент»:

протокол № 1 от «27» августа 2026 г.

Заведующий секцией _____ /Т.М. Хвостенко