



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭиУ
Н.Р. Бальнская

10.03.2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Направление подготовки (специальность)
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль/специализация) программы
Управление развитием компании

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения
заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	1

Магнитогорск
2021 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента 02.02.2021, протокол № 6

Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ 10.03.2021 г, протокол № 3

Председатель _____ Н.Р. Бальнская

Рабочая программа составлена: доцент кафедры Менеджмента, канд. пед. наук _____ Н.В. Кузнецова

Рецензент: директор ООО "БНЭО", канд. экон. наук _____ / Ю.Н. Кондрух / ;



Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от _____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Д.Б. Симаков

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Курс раскрывает вопросы теории и практики управления и предназначен для формирования у будущего специалиста целостного представления о системе управления и процессах ее функционирования.

Целями освоения дисциплины «Теория и практика управления» являются:

- освоение теоретических знаний и приобретение практических навыков в области управления;
- формирование у студентов методологической основы для последующего изучения специальных аспектов менеджмента и формирования на этой базе цельной концепции современного менеджмента,
- приобретение навыков использования полученных знаний в управлении людьми и организациями
- формирование набора профессиональных компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Теория и практика управления входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные на предыдущей ступени обучения

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Стратегическое управление

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Теория и практика управления» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
ОПК-1.1	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов в управлении
ОПК-1.2	Владеет способами и приемами решения профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой теории и инновационных подходов в управлении
ОПК-1.3	Применяет знания (на продвинутом уровне) для решения профессиональных задач, обобщения и критического анализа практик управления

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 академических часов, в том числе:

- контактная работа – 6,4 академических часов;
- аудиторная – 6 академических часов;
- внеаудиторная – 0,4 академических часов;
- самостоятельная работа – 97,7 академических часов;
- в форме практической подготовки – 0 академических часов;

– подготовка к зачёту – 3,9 академических часов

Форма аттестации - зачет

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в академических часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Теоретико-методологические основы управления	1.							
1.1 Сущность и содержание теории управления	1	0,25		0,25	8	Подготовка к семинарскому, практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие тестирование	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3

1.2 Развитие теории и практики управления(концепции, подходы, модели).		0,25		0,25	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу		0,5		0,5	16			
2. 2. Функции управления								
2.1 Планирование и целеполагание в управлении. Прикладные аспекты планирования.	1	0,1		0,2/0,2И	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе тестирование	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
2.2 Организация. Организационные отношения в управлении		0,1		0,2/0,2И	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе тестирование	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3

<p>2.3 Контроль управления</p>	<p>в</p>	<p>0,1</p>		<p>0,2/0,2И</p>	<p>8</p>	<p>Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами Работа с образовательным порталом</p>	<p>Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе тестирование</p>	<p>ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3</p>
<p>2.4 Мотивация коммуникация управления</p>	<p>и в</p>	<p>0,1</p>		<p>0,2/0,2И</p>	<p>8</p>	<p>Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Составление таблиц Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами Работа с образовательным порталом</p>	<p>Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе</p>	<p>ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3</p>

2.5 Решения в системе управления		0,1		0,2/0,2И	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу		0,5		1/1И	40			
3. 3. Практические аспекты управления								
3.1 Руководитель и подчиненные.	1	0,25		0,5	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
3.2 Динамика групп и лидерство в управлении		0,25		0,5	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3

3.3 Конфликты в системе управления		0,25	0,5	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
3.4 Технологии управленческих мероприятий и действий			0,5/0,1И	8	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
3.5 Эффективность управления		0,25	0,5/0,5И	9,7	Подготовка к семинарскому , практическому занятию Выполнение практических работ Подготовка докладов Самостоятельное изучение учебной и научной литературы Работа с электронными библиотеками и специализированными Интернет-сайтами	Устный опрос Семинарское занятие Отчет по практической работе Тестирование	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу	1		2,5/0,6И	41,7			
Итого за семестр	2		4/1,6И	97,7		зачёт	

Итого по дисциплине	2		4/1,6И	97,7		зачет	
---------------------	---	--	--------	------	--	-------	--

5 Образовательные технологии

Изучение дисциплины «Теория и практика управления» предполагает не только запоминание и понимание, но и анализ, синтез, рефлексию, формирует универсальные умения и навыки, являющиеся основой становления профессионала. Однако только средства дисциплины «Теория и практика управления» недостаточны для формирования ключевых компетенций будущего выпускника.

В настоящее время одной из задач современной высшей школы является подготовка компетентного, гибкого, конкурентоспособного специалиста, способного к продуктивной профессиональной деятельности, к быстрой адаптации в условиях научно-технического прогресса, владеющего технологиями в своей специальности, умением использовать полученные знания при решении профессиональных задач. В связи с этим в учебном процессе необходимо использовать помимо традиционных форм проведения занятий также активные и интерактивные формы.

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в рамках реализации компетентного подхода в учебном процессе при проведении лекционных занятий используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации.

Реализация компетентного подхода предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Теоретический материал курса «Теория и практика управления» закрепляется в ходе проведения экспресс-опросов (опросов на лекции); письменных контрольных работ; выполнения практических работ (на примере конкретных организаций); представления презентаций; использования активных и интерактивных методов при проведении практических занятий:

- обучение на основе опыта – активизация познавательной деятельности студентов за счет ассоциации их собственного опыта с предметом изучения с целью развития способности к обобщению, анализу, восприятию информации;

- имитационные упражнения (упражнения по инструкции), метод «case study» («решение ситуационных производственных и управленческих задач»), МАСТАК-технологию (метод активного социологического тестирования, анализа и контроля), метод мозговой атаки, обучение через научно-исследовательскую работу и др., которые способствуют развитию экономического мышления, формированию общекультурных и профессиональных компетенций обучающихся, а также навыков решения нестандартных экономических и управленческих задач, обработки и анализа коммерческой информации, формированию готовности к профессиональной адаптации,

- учебная дискуссия – проведение семинаров-обсуждений и семинаров-дискуссий, которые предполагают диалогическое общение участников, в процессе которого обсуждаются и решаются актуальные проблемные вопросы в области менеджмента;

- ролевая имитация студентами реальной профессиональной деятельности (деловая игра) с выполнением функций специалистов на различных рабочих местах.

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролирующие тесты, тесты для самодиагностики, листы самооценки для экспресс-диагностики (например, эффективности лекции, содержания дисциплины).

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини-контрольных работ.

Самостоятельная работа студентов подкрепляется использованием электронного пособия по данной дисциплине.

Таким образом, применение интерактивных образовательных технологий

придает инновационный характер практически всем видам учебных занятий, включая лекционные. При этом делается акцент на развитие самостоятельного, продуктивного мышления, основанного на диалогических приемах, субъектной позиции обучающегося в образовательном процессе. Тем самым создаются условия для реализации компетентностного подхода при изучении дисциплины «Теория и практика управления».

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Кузнецова, Н. В. Менеджмент : учебное пособие / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : [МГТУ], 2017. - 309 с. : табл., схемы. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3450.pdf&show=dcatalogues/1/1514274/3450.pdf&view=true> (дата обращения: 14.05.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - ISBN 978-5-9967-0927-4. - Имеется печатный аналог.

2. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 388 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook_59e0c18f098a76.68931096. - ISBN 978-5-16-013498-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1220559> (дата обращения: 20.05.2021). – Режим доступа: по подписке. <https://znanium.com/read?id=368594>

3. Практический менеджмент : учебное пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 330 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-003828-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1047090> (дата обращения: 20.05.2021). – Режим доступа: по подписке. <https://znanium.com/read?id=345517>

б) Дополнительная литература:

1. Кондратьев, В. В. Управление архитектурой предприятия: конструктор регулярного менеджмента : учебное пособие и пакет мультимедийных приложений / В. В. Кондратьев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 358 с. — (Управление производством). - ISBN 978-5-16-010401-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002618> (дата обращения: 20.05.2021). – Режим доступа: по подписке. <https://znanium.com/read?id=354473>

2. Менеджмент: традиционные и современные модели [Электронный ресурс] : спра-воч. пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 474 с. — (Справочники ИН-ФРА-М). — www.dx.doi.org/10.12737/21609. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/563587>. – Загл.с экрана.

3. Вербицкий, В. Из идеального реальному 2.0: доказательное корпоративное управление / Владимир Вербицкий. - Москва : Интеллектуальная Литература, 2020. - 496 с. - ISBN 978-5-6042881-8-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1221054> (дата обращения: 20.05.2021). – Режим доступа: по подписке. <https://znanium.com/read?id=368721>

4. Управление бизнесом в цифровой экономике: вызовы и решения : монография / под ред. И. А. Аренкова, Т. А. Лезиной, М. К. Ценжарик, Е. Г. Черновой. - Санкт-Петербург : СПбГУ, 2019. - 360 с. - ISBN 978-5-288-05966-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1244177> (дата обращения: 20.05.2021).

20.05.2021). – Режим доступа: по подписке. <https://znanium.com/read?id=373656>

5. Веснин, В. Р. Корпоративное управление : учебник / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 272 с. — (Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-005538-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167876> (дата обращения: 20.05.2021). – Режим доступа: по подписке. <https://znanium.com/read?id=363419>

в) Методические указания:

Кузнецова, Н. В. Менеджмент : практикум / Н. В. Кузнецова ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2016. - 89 с. : схемы, табл. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=2898.pdf&show=dcatalogues/1/1134303/2898.pdf&view=true> (дата обращения: 14.05.2020). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Имеется печатный аналог.

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
7Zip	свободно	бессрочно
Double Commander	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно	бессрочно
Linux Calculate	свободно	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: http://window.edu.ru/
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp
Федеральный образовательный портал – Экономика. Социология. Менеджмент	http://ecsocman.hse.ru/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

1. Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

=Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

=Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

2. Помещения для самостоятельной работы: обучающихся

= Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

3. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования

=Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

Приложение 1 **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**
По дисциплине «Теория и практика управления» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Самостоятельная работа обучающихся предусматривает:

- проработку лекционного материала, изучение и конспектирование дополнительного материала по каждой теме лекционных занятий;
- подготовку к семинарским и практическим занятиям: изучение учебной и нормативно-справочной литературы, конспектов лекций, подготовка к выполнению практических работ.

Перечень тем для подготовки к семинарским занятиям по дисциплине «Теория и практика управления»

Раздел 1. Теоретико-методологические основы управления

1.1. Сущность и содержание теории управления

1. Менеджмент - наука, искусство или вид деятельности?
 2. Менеджмент и предпринимательство: общие черты и различия.
 3. Менеджер и его функции.
 4. Общенаучные методы менеджмента . Применение социально-психологических методов управления в практике современных компаний.
- 1.2. Развитие теории и практики управления (концепции, подходы, модели).**
1. Зарождение менеджмента и эволюция управленческой мысли. Управленческие революции.
 2. Школы и подходы в истории управления.
 3. Национальные модели управления.
 4. Вклад различных школ и подходов в развитие управленческой мысли. Современная система взглядов на управление
 5. История менеджмента в России (Управленческие идеи в России и СССР).
 6. Тенденции и перспективы развития менеджмента и маркетинга в XXI веке.

Раздел 2. Функции управления

2.1. Планирование и целеполагание в управлении

1. Роль планирования в деятельности организации.
2. Стратегическое, тактическое и текущее планирование.
3. Прикладные аспекты планирования.
4. Смысл и назначение целеполагания в управлении современной организацией. Иерархия целей.
5. Роль целеполагания в процессе планирования. Требования к процессу целеполагания в системе менеджмента и
6. Методы постановки целей. Управление по целям.

2.2. Организация. Организационные отношения в управлении

1. Сущность и общая характеристика организационных структур.
2. Виды и классификация организационных структур менеджмента.
3. Механистические (бюрократические) и адаптивные структуры: характеристика, типы, достоинства и недостатки.
4. Проектирование и совершенствование организационных структур.
5. Организационные структуры предприятий будущего.

2.3. Контроль в управлении

1. Сущность и функции роль контроля в менеджменте
2. Цели, функции, формы (виды) и методы контроля.
3. Этапы процесса контроля и его эффективность.
4. Поведенческие аспекты контроля. Барьеры и сопротивление контролю.

Тема 2.4. Мотивация и коммуникация в управлении

1. Понятие мотивации. Виды мотивации.
2. Мотивационный механизм. Модель формирования мотивации.
3. Экономические и неэкономические способы стимулирования.
4. Концепции мотивации:
 - a) первоначальные концепции;
 - b) содержательные концепции;
 - c) процессуальные концепции;
 - d) практическое применение концепций мотивации.
5. Понятие, сущность и специфика коммуникаций в процессе управленческой деятельности.
6. Основные виды коммуникаций. Организационные коммуникации. Элементы и этапы коммуникационного процесса.
7. Модели коммуникаций. Типы коммуникационных сетей.
8. Пути совершенствования коммуникационного процесса в современной организации.

2.5. Решения в системе управления

1. Классификация управленческих решений и их роль в процессе управления.
2. Этапы процесса принятия управленческих решений.

3. Методы и способы принятия управленческих решений.
4. Условия эффективности управленческих решений.
5. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

Раздел 3. Практические аспекты управления

3.1 Руководитель и подчиненные.

1. Руководитель современной организации.
2. Основные типы руководителей и их характеристика.
3. Формы организации управленческой деятельности руководителя.

3.2 Динамика групп и лидерство в менеджменте

1. Руководство и лидерство в организации: сравнительный анализ, условия рационального руководства. Концепции лидерства
2. Власть и влияние: общая характеристика, классификация форм. Авторитет руководителя Типы власти, их характеристика и условия применения.
3. Власть и партнерство в организации.
4. Стилль менеджмента и имидж (образ) менеджера.
5. Критерии и принципы выбора эффективного стиля руководства (лидерства).

3.3 Конфликты в системе управления

1. Конфликт: понятие, сущность, причины, последствия, виды.
2. Понятие организационного конфликта, его природа и структура.
3. Конфликт как процесс. Модель процесса конфликта.
4. Стратегии, технологии и методы разрешения конфликтов.

3.4 Технологии управленческих мероприятий и действий

1. Деловой этикет и деловое общение.
2. Технология подготовки и проведения выступлений руководителя.
3. Технология подготовки и проведения переговоров. Национальные особенности переговоров.
4. Технология подготовки и проведения совещаний.
5. Техника деловых телефонных бесед и телефонных переговоров.

3.5 Эффективность управления

1. Понятие эффективность управления, ее виды и показатели.
2. Факторы эффективности управления.
3. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.
4. Методы (методики) определения эффективности управления.

Методические рекомендации для подготовки к семинарским занятиям

Семинарское занятие является одной из наиболее используемых форм проведения учебных занятий, предполагающей обсуждение основополагающих и наиболее сложных проблем дисциплины «Теория и практика управления».

Основными целями семинарских занятий являются:

- ✓ углубление и развитие знаний по вопросам теории и практики управления, изложенных на лекционных занятиях и полученных в процессе самостоятельной учебной работы;
- ✓ формирование умений и навыков самостоятельной работы с учебной и справочной литературой, научными и другими информационными материалами;
- ✓ приобретение умений и навыков обобщения, анализа и правильности изложения материалов по соответствующей проблеме или вопросу;
- ✓ обобщение и использование передового опыта решения проблем и вопросов в последующей профессиональной работе;
- ✓ контроль усвоения учебного материала.

Обязательным условием участия студента в семинарском занятии является предварительная подготовка к нему, включающая изучение рекомендованной литературы и выполнение соответствующих указаний преподавателя.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает ответы на контрольные вопросы на практических занятиях.

Примерные аудиторские контрольные работы (АКР):

АКР № 1 «Основные понятия и категории управления»

1. Что включает в себя понятие «Менеджмент» и почему необходимо управление? В чем особенности менеджмента как науки?
2. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера вы считаете наиболее важными и почему? Почему наряду с высокой квалификацией менеджер должен обладать особыми личными качествами?

АКР № 2»Организационные и социально-психологические основы менеджмента»

1. Перечислите и охарактеризуйте основные планы, которые должны разрабатываться в организации.

2. Какие проблемы могут возникнуть в организации в процессе планирования?
3. По каким направлениям проводят анализ внутренней (внешней) среды организации?
4. Какие факторы влияют на выбор организационной структуры предприятия? почему?
5. Перечислите основные характеристики эффективного контроля.
6. Дайте определение и поясните сущность понятия «управленческое решение».
7. Дайте описание иерархии потребностей А.Маслоу.
8. Какие виды коммуникаций характерны для современных организаций?
9. Перечислите основные условия эффективного руководства.
10. Какую роль играют конфликты в менеджменте?

Вопросы для подготовки к зачету по курсу «Теория и практика управления»

1. Менеджмент как вид деятельности и его функции.
2. Менеджмент и управление. Задачи менеджмента.
3. Современный менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру на современном этапе. Отличие менеджера от предпринимателя.
4. Функции процесса управления. Природа и состав функций.
5. Методы управления (менеджмента).
6. Закономерности и принципы управления (менеджмента).
7. Этапы развития менеджмента. Управленческие революции.
8. Школа научного управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
9. Классическая школа управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
10. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
11. Школа количественных методов в управлении: сущность, основные этапы развития, значение для современного менеджмента.
12. Процессный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
13. Системный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
14. Ситуационный подход в управлении: сущность, принципы, особенности реализации, значение для современного менеджмента.
15. Развитие управленческой мысли в России.
16. Модель американского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
17. Модель японского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
18. Модель западноевропейского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации.
19. Маркетинговая модель организации: сущность, принципы, особенности реализации.
20. Перспективы (тенденции, основные направления) развития менеджмента в XXI веке.
21. Понятие организации. Организационная система управления.
22. Миссия организации.
23. Внутренняя и внешняя среда организации. Характеристика и основные элементы.
24. Цели организации: понятие цели, роль в процессе управления. Система целей организации. Дерево целей.
25. Линейная (бюрократическая) структура управления.
26. Функциональная структура управления.
27. Дивизионные структуры управления.
28. Централизованные структуры управления.
29. Адаптивные структуры управления.
30. Комбинированные (смешанные) структуры управления.
31. Стратегическое планирование: сущность, цели, задачи, особенности.
32. Текущее планирование: сущность, цели, задачи, особенности.
33. Прикладные аспекты планирования
34. Сущность, цели, виды и функции контроля.
35. Этапы, формы и методы контроля. Барьеры и сопротивление контролю.
36. Мотивация: понятие, виды, мотивационный механизм, модели.
37. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
38. Коммуникации в системе менеджмента: понятия, виды и особенности реализации.
39. Управленческие решения: понятие, классификация, методы принятия УР, условия эффективности УР.
40. Коллектив: понятие и признаки коллектива. Формальные и неформальные группы.
41. Руководитель: функции, качества руководителя, основные типы руководителей и теории руководства.
42. Руководитель и лидер. Концепции лидерства. Требования, предъявляемые к современным руководителям.
43. Подчиненные. Основные типы подчиненных.

44. Власть: концепции власти, типы, характеристика, особенности реализации.
45. Стили руководства: классификация, характеристика стилей, средства управления.
46. Конфликт: виды, принципы. Конфликт как процесс. Методы разрешения конфликтов.
47. Природа и причины стресса. Регулирование стрессовых ситуаций.
48. Управление изменениями в организации.
49. Организационное развитие. Мероприятия ОР.
50. Информация, ее свойства и роль в процессе управления. Классификация управленческой информации.
51. Компьютерные системы информационного обеспечения. Построение информационных систем.
52. Эффективность менеджмента: понятие, виды, факторы, методы определения.
53. Подготовка и проведение руководителем переговоров (деловых телефонных бесед).
54. Подготовка и проведение руководителем совещаний (пресс-конференций).

Практические работы по курсу

Практические работы включают:

- ✓ вопросы-задания, алгоритм их выполнения (или рекомендации для самостоятельной работы);
- При выполнении практических заданий необходимо ориентироваться на приведенные рекомендации, обязательное описание совершаемых действий и подробный анализ полученных результатов.

Практическая работа 1

Деятельность предприятия в условиях жесткой конкуренции

Цель: Разработать структуру управления организации в условиях жесткой конкуренции.

Задание:

1. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации¹ и определите основные направления ее развития. Составьте справку сведений о вашей организации (придерживаясь ниже приведенного плана типовой справки).
2. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации.
3. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого и последующих уровней целевой программы. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения или изменения.
4. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации.
5. Определите тип организационной структуры управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия.
6. Разработайте положение о структуре управления вашей организации (пример Положения о структуре организации представлен в Приложении).
7. Проанализируйте организационную структуру предприятия. Определите подразделения вашей организации и непосредственных их исполнителей (производственный отдел, финансовый отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров и др.).
8. Сделать вывод по работе.

Практическая работа 2

Исследование конкурентов

Исследование конкурентов заключается в получении необходимых данных для обеспечения конкурентного преимущества на рынке, а также нахождении возможности сотрудничества и кооперации с ними.

Задание

1. Проведите анализ конкурентной среды и определите основные направления, формы, методы и средства деятельности конкурирующих организаций (на примере 2-3 реально существующих организаций-конкурентов вашего профиля деятельности). Определите уровень конкуренции, характерный для вашей организации.
При проведении анализа конкурентов, ответьте на следующие вопросы:
 - Кто является вашими конкурентами?
 - В чем заключаются их стратегии? Каковы их цели?
 - В чем состоят их сильные и слабые стороны?
 - Как они реагируют на различные приемы конкурентной борьбы?
2. Проанализируйте свои достоинства и недостатки по сравнению с конкурирующими организациями.

¹ Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

3. Разработайте мероприятия, позволяющие повысить конкурентную способность вашей организации, и проанализируйте возможность конкурентной защиты разработанной структуры управления организации, при необходимости внося изменения.
4. При отсутствии возможности повысить уровень конкурентной защиты за счет частичных структурных изменений, разработайте конкурентоспособную структуру управления организации.
5. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 3 Мотивация работников организации.

Цель: Разработать систему мотивации работников организации на достижение поставленных целей.

Задание:

1. Изучите теоретический материал по теме «Мотивация деятельности в менеджменте», «Теории мотивации». Заполните табл. 1-3, отражающие сущность подходов и вклад ученых в развитие теорий мотивации.

Таблица 1

Теории мотивации

Категории	Суть	Представители	Научный вклад
Содержательный подход			
Процессуальный подход			

Таблица 2

Содержательные теории мотивации

Название теории	Содержание (сущностные черты) теории

Таблица 3

Процессуальные теории мотивации

Название теории	Содержание (сущностные черты) теории

Заполните табл. 4, сравнив и указав на соответствие основных положений концепций содержательного подхода к мотивации

Таблица 4

Взаимосвязь содержательных теорий мотивации

Автор	Маслоу	Альдерфер	Мак-Клеланд	Герцберг
Потребности				

2. На основании материалов работ выберите руководителя любого подразделения вашей организации.
3. Гипотетически сформулируйте первичные и вторичные потребности выбранного руководителя.
4. По лабораторным работам проанализируйте цели организации и роль выбранного руководителя и руководимого им подразделения в достижении этих целей.
5. Определите удовлетворение, каких потребностей позволит стимулировать деятельность руководителя на достижение целей организации.
6. Какие экономические и неэкономические стимулы необходимо применять для удовлетворения потребностей выбранного руководителя для достижения целей организации?
7. Разработайте формы, методы и средства управления руководителем через удовлетворение его потребностей.
8. Разработайте систему вознаграждения руководителя за результаты трудовой деятельности.
9. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 4 Выявление неформального лидера в организации

Цель: Выявить неформального лидера в коллективе организации путем проведения социологического исследования.

Задание:

1. Составьте список сотрудников организации, каждому, присвоив определенный номер.
2. Предоставьте такой список каждому сотруднику организации, рассказ о целях исследования.
3. На списках коллектива каждый сотрудник должен записать и ответить на предложенные вопросы в следующем виде
 - а) К кому бы Вы обратились по производственному вопросу? Пример ответа: 3-6 (так должен выглядеть ответ, если Ваш номер 3, а вы выбираете 6).
 - б) Кого бы Вы выбрали руководителем группы (отдела)?
 - в) Кто Вам симпатичен как личность?
 - г) К кому бы вы обратились за помощью?
4. Проведите социометрию по трем критериям выявления «лидера»:
 - профессионализму,
 - организаторскому,
 - эмоциональному.
5. Социометрию выразите в виде графа.
6. Проанализируйте результаты социометрии, определите неформального лидера. Какую роль неформальный лидер играет в процессе принятия и реализации решений в организации?
7. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 5

Управление конфликтами в организации

Цель: Разработать систему действий по управлению конфликтами (связанными с перераспределением ресурсов; между различными уровнями руководства; с различиями целей подразделений организации; из-за некомпетентности руководителей и т.д.)

I. Управление конфликтами, возникающими между различными уровнями руководства

Задание:

1. На основании анализа функциональных обязанностей служб в организации смоделируйте конфликтную ситуацию, связанную с взаимозависимостью задач, решаемых этими службами (например, невыполнение в срок ремонтно-подготовительных работ, разделение функциональных обязанностей, нарушение принципа единоначалия и др.).
2. Проанализируйте интересы и потребности конфликтующих сторон. Составьте их списки.
3. Проанализируйте возможность разрастания конфликта за счет включения в него других служб и подразделений организации.
4. Сделайте прогноз-анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта в результате применения для его разрешения различных методов: метода разъяснения, метода координации и интеграции деятельности, метода постановки общеорганизационных, комплексных целей, метода вознаграждений.
5. Выберите один или комбинацию методов для успешного разрешения конфликтной ситуации. Составьте план действий, вычертите блок-схему.
6. На основе выбранных методов разработайте систему управленческих мероприятий и действий, направленных на разрешение конфликта и предусматривающих коррекцию целей организации или ее подразделений, изменение их структур и функций, пересмотр кадровой политики и номенклатуры продукции.

II. Управление конфликтами, связанными с перераспределением ресурсов в организации

Задание:

1. На основании анализа целевых программ и функциональных обязанностей служб организации смоделируйте конфликтную ситуацию, которая может возникнуть в результате перераспределения ресурсов между службами организации.
2. Проанализируйте интересы и потребности конфликтующих сторон.
3. Проанализируйте возможности разрастания конфликта за счет включения в него других служб и подразделений организации, а также сторонних участников.
4. Сделайте прогноз-анализ функциональных и дисфункциональных последствий конфликта в результате применения для его разрешения следующих методов: разъяснения необходимости перераспределения ресурсов; метода координации и интеграции; метода установления общеорганизационных комплексных целей; метода вознаграждений.
5. Выберите один или комбинацию методов для разрешения конфликтной ситуации. Составьте план действий, вычертите блок-схему.
6. На основе выбранных методов разработайте систему управленческих действий, направленных на решение конфликта и предусматривающих коррекцию целей организации или ее подразделений, изменение их структур, кадровой политики и номенклатуры продукции.
7. Сделайте вывод по работе.

Практическая работа 6

Технологии управленческих мероприятий и действий

I. Подготовка руководителя к докладу (первое выступление руководителя)

Цель: Разработать технологию доклада руководителя по стратегии развития организации. Разработать и провести первое выступление нового руководителя.

Задание:

1. По материалам работ проведите анализ стратегических целей организации с учетом влияния на них факторов внутренней и внешней среды и выберите должность руководителя, отвечающего за разработку стратегических вопросов организации.
2. Проанализируйте права и обязанности данного руководителя
3. Определите круг проблем, связанных с успешной реализацией стратегии развития организации данным руководителем.
4. Составьте список предложений, позволяющих решить эти проблемы.
5. Сформулируйте цели выступления руководителя. Разработайте структуру выступления руководителя.
6. Разработайте тезисное содержание основных структурных элементов (вступление, основная часть, заключение) доклада руководителя.
7. Осуществите порционирование материала и выберите приемы переключения и активизации внимания слушателей.
8. Проведите анализ выступления руководителя и оцените его эффективность.
9. Сделайте вывод по работе.

II. Подготовка и проведение переговоров (совещание)

Цель: Подготовить, провести и проанализировать качество переговоров.

Задание:

1. Изучите теоретические основы подготовки, проведения и анализа переговоров
2. По материалам работ выберите руководителей (партнеров) для проведения переговоров, изучите их функциональные обязанности и целевые программы вверенных им в подчинение подразделений.
3. Выберите тему переговоров, определите ее основные цели.
4. Разработайте структуру переговоров, содержание и методы проведения каждого из компонентов.
5. Спрогнозируйте позицию партнера на переговорах, наметьте контрмеры и аргументы для успешного достижения поставленных целей.
6. Проанализируйте качество проведения переговоров.
7. Оцените свои возможности, для проведения переговоров используя тесты: «Умение вести деловые совещания», «Как вы проводите переговоры».
8. Сделайте вывод по работе.

Примерный вариант тестовых материалов

Тест 1

1. Практика управления возникла ...
 - а) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена;
 - б) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности;
 - в) вместе с созданием Ф.Тейлором школы управления;
 - г) вместе с возникновением системного подхода.
2. Какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента:
 - а) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений;
 - б) аппарат управления;
 - в) наука и искусство управления;
 - г) все указанные аспекты не относятся к менеджменту.
3. Какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер»?
 - а) лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации;
 - б) самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности;
 - в) субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным риском при организации нового предприятия или разработка новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка.
4. Верны ли следующие высказывания о распределении задач менеджмента по его иерархическим уровням:
 - а) чем выше уровень управления, тем больше оперативных задач должно на нем решаться;
 - б) руководитель предприятия должен быть лучшим специалистом по производству;
 - в) обеспечение ритмичности производства преимущественно относится к задачам нижнего звена управления;
 - г) ответственность за управление предприятием в целом может нести только его собственник.
5. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей -

- а) высший
 - б) средний
 - в) низший
 - г) рядовые сотрудники
6. К профессиональным качествам руководителя относят:
- а) Высокий уровень профессионального образования и компетентности
 - б) Высокие моральные стандарты
 - в) Умение организовать деятельность подчиненных
 - г) Стремление к постоянным преобразованиям
7. К личностным качествам руководителя относят:
- а) Умение рационально использовать время
 - б) Оптимизм и уверенность в себе
 - в) Умение расположить к себе людей
 - г) Справедливость, честность
8. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, -
- а) линейная
 - б) функциональная
 - в) адаптивная
 - г) дивизиональная
9. Укажите факторы внешней среды, оказывающие в современных условиях на предприятие косвенное воздействие:
- а) потребители,
 - б) профсоюзы,
 - в) конкуренты,
 - г) состояние экономики,
 - д) научно-технический прогресс,
 - е) запасы,
 - ж) политические факторы,
 - з) международные события,
 - и) законы,
 - к) социокультурные факторы
10. Определите, в чём состоит главная цель современного контроля в системе менеджмента :
- а) в исправлении ошибок в деятельности организации
 - б) в предотвращении ошибок в деятельности организации
 - в) в тотальной проверке деятельности всей организации
 - г) в поддержании авторитета руководства в коллективе работников
11. Источником ошибок в процессе контроля может быть:
- а) ориентация на прошлый опыт и стереотипы
 - б) принятие во внимание личных особенностей людей
 - в) сговор коллектива с целью дезинформации руководства
 - г) приспособляемость контроля к изменяющимся условиям
12. Что отражает миссия организации:
- а) главное предназначение организации
 - б) стремление организации к прибыли
 - в) позицию фирмы по отношению к конкурентам
 - г) личные принципы главы фирмы
13. Как называется графическое изображение иерархической системы целей организации:
- а) «сетка» целей
 - б) «график» целей
 - с) «схема» целей
 - д) «дерево» целей
14. Укажите, какие главные требования предъявляются к параметрам контроля на первом этапе его осуществления:
- а) чёткость и численное выражение
 - б) обоснованность и выполнимость
 - с) гибкость и вариативность
 - д) объективность и умеренность
15. Укажите, какой тип контроля фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов:
- а) предпринимательский
 - б) бюрократический
 - с) опережающий
 - д) традиционный
16. Какая схема наиболее полно характеризует действие механизма мотивации:

- a) Возникновение потребностей – анализ ситуации – восприятие импульсов – формирование определенного состояния личности – актуализация мотивов – определение и осуществление конкретных действий.
- b) Возникновение потребностей – восприятие импульсов – анализ ситуации с учетом притязаний – актуализация мотивов – формирование определенного состояния мотивированности – определение и осуществление конкретных действий.
- c) Возникновение потребностей и мотивов – анализ ситуации – актуализация мотивов и с учетом ожиданий – формирование определенной степени мотивированности личности – осуществление конкретных действий
- d) Возникновение мотивов действий – актуализация мотивов с учетом притязаний и стимулов – определение нужной степени активности и интенсивности действий личности – определение и осуществление действий.

17. Модель коммуникационного процесса можно представить как:

- a) Источник, сообщение, получатель, канал.
- b) Источник, канал, сообщение, получатель.
- c) Источник, сообщение, канал, получатель.
- d) Источник, получатель, канал, сообщение.

18 Это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков

- a) Коммуникационная сеть
- b) Коммуникационная роль
- c) Коммуникационная группа
- d) Коммуникационный поток

19. Сеть данного типа представляет собой тип властной иерархии, в которой появляются горизонтальные связи:

- a) Круг
- b) Цепь
- c) «У»
- d) Колесо

20. В российской экономике низкий уровень эффективности коммуникаций обусловлен такими причинами, как:

- a) Наличием стереотипов у российских управленцев
- b) Искажением информации и недоверием к ней
- c) Неверной интерпретацией фактов
- d) Засоренностью каналов коммуникаций лишними и дублированными данными

21. Блок принятия решений включает в себя:

- a) Предварительную формулировку задач и сбор информации о задаче
- b) Организацию и выполнение работ
- c) Экспертизу и анализ результатов
- d) Подведение итогов деятельности и стимулирование исполнителей

22. Определите, в принятии, какого рода решений состоит процесс планирования в широком смысле:

- a) касающихся создания координационных и контрольных механизмов
- b) касающихся распределения и перераспределения ресурсов в соответствии со складывающейся ситуацией
- c) касающихся определения последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние
- d) касающихся функционирования и развития организации в целом и её отдельных частей

23. Вставьте пропущенное слово. Технология управления это ... достижения управленческих целей.

- a) средство;
- b) цель;
- c) результат;
- d) процесс.

24. Продолжите предложение. Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки ...

- a) финансовых средств;
- b) макулатуры;
- c) информации;
- d) подчиненных.

25. Продолжите предложение. Руководитель, по модели Р.Блейка и Дж.Моутона, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям, относится к стилю

- a) организационное управление;
- b) управление в стиле загородного клуба;
- c) власть-подчинение;

d) групповое управление.

26. Укажите, какому из данных критериев должны соответствовать цели организации:

- a) неизменность
- b) специфический характер
- c) долгосрочность
- d) конкретность

27. Вставьте пропущенное слово. Содержательные теории мотивации делают упор на то, ... потребности побуждают людей проявлять активность в труде.

- a) зачем;
- b) почему;
- c) какие;
- d) как.

28. Выберите правильный вариант ответа. Обмен мнениями, с деловой целью, обычно проходящий в виде деловой беседы по вопросам, предстоящим интерес для обеих сторон, называется:

- a) переговоры;
- b) лекция;
- c) объявление;
- d) доклад.

29. Закончите предложение. Функции менеджмента делятся на...

- a) общие и специфические
- b) типичные и уникальные
- c) традиционные и инновационные
- d) обязательные и необязательные

30. Определите, как соотносятся миссия и генеральная цель коммерческой организации:

- a) всегда совпадают
- b) в некоторых случаях различны
- c) никогда не совпадают
- d) исключают друг друга

Критерии оценки ответов обучающихся на тестовые материалы:

- на оценку «**отлично**» – студент должен показать 100% результат по тесту;
- на оценку «**хорошо**» – студент должен пройти тест не ниже, чем на 95% (1 неверный ответ);
- на оценку «**удовлетворительно**» – студент должен пройти тест не ниже, чем на 90% (2 неверных ответа);
- на оценку «**неудовлетворительно**» – студент показал результат ниже 90%. (более двух неверных ответов).

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся осуществляется в виде изучения литературы по соответствующему разделу с проработкой материала.

Итогом внеаудиторной работы является – составление глоссария ключевых терминов по соответствующей теме раздела.

Примерное ИДЗ по теме 1. «Сущность и содержание теории управления»

1. Изучите учебный материал из рекомендуемых источников (основная и дополнительная литература к курсу).
2. Составьте список ключевых терминов и определений.
3. Дайте им характеристику (с указанием источника информации).

Приложение 2. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;		
ОПК-1.1	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов в управлении	<p>Теоретические вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 55. Менеджмент как вид деятельности и его функции. 56. Менеджмент и управление. Задачи менеджмента. 57. Современный менеджер. Требования, предъявляемые к менеджеру на современном этапе. Отличие менеджера от предпринимателя. 58. Функции процесса управления. Природа и состав функций. 59. Методы управления (менеджмента). 60. Закономерности и принципы управления (менеджмента). 61. Этапы развития менеджмента. Управленческие революции. 62. Школа научного управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 63. Классическая школа управления: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 64. Школа человеческих отношений и поведенческих наук: сущность, принципы, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 65. Школа количественных методов в управлении: сущность, основные этапы развития, значение для современного менеджмента. 66. Процессный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента. 67. Системный подход в управлении: сущность, особенности реализации, значение для современного менеджмента. 68. Ситуационный подход в управлении: сущность, принципы, особенности реализации, значение для современного менеджмента. 69. Развитие управленческой мысли в России. 70. Модель американского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации. 71. Модель японского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации. 72. Модель западноевропейского менеджмента: сущность, принципы, особенности реализации. 73. Маркетинговая модель организации: сущность, принципы, особенности реализации. 74. Перспективы (тенденции, основные направления) развития менеджмента в XXI веке. 75. Понятие организации. Организационная система управления. 76. Миссия организации. 77. Внутренняя и внешняя среда организации. Характеристика и основные элементы. 78. Цели организации: понятие цели, роль в процессе управления. Система целей организации. Дерево целей. 79. Линейная (бюрократическая) структура управления. 80. Функциональная структура управления. 81. Дивизионные структуры управления. 82. Централизованные структуры управления. 83. Адаптивные структуры управления. 84. Комбинированные (смешанные) структуры управления. 85. Стратегическое планирование: сущность, цели, задачи, особенности. 86. Текущее планирование: сущность, цели, задачи, особенности. 87. Прикладные аспекты планирования 88. Сущность, цели, виды и функции контроля. 89. Этапы, формы и методы контроля. Барьеры и сопротивление контролю. 90. Мотивация: понятие, виды, мотивационный механизм, модели. 91. Содержательные и процессуальные теории мотивации. 92. Коммуникации в системе менеджмента: понятия, виды и особенности реализации.

	<p>93. Управленческие решения: понятие, классификация, методы принятия УР, условия эффективности УР.</p> <p>94. Коллектив: понятие и признаки коллектива. Формальные и неформальные группы.</p> <p>95. Руководитель: функции, качества руководителя, основные типы руководителей и теории руководства.</p> <p>96. Руководитель и лидер. Концепции лидерства. Требования, предъявляемые к современным руководителям.</p> <p>97. Подчиненные. Основные типы подчиненных.</p> <p>98. Власть: концепции власти, типы, характеристика, особенности реализации.</p> <p>99. Стили руководства: классификация, характеристика стилей, средства управления.</p> <p>100. Конфликт: виды, принципы. Конфликт как процесс. Методы разрешения конфликтов.</p> <p>101. Природа и причины стресса. Регулирование стрессовых ситуаций.</p> <p>102. Управление изменениями в организации.</p> <p>103. Организационное развитие. Мероприятия ОР.</p> <p>104. Информация, ее свойства и роль в процессе управления. Классификация управленческой информации.</p> <p>105. Компьютерные системы информационного обеспечения. Построение информационных систем.</p> <p>106. Эффективность менеджмента: понятие, виды, факторы, методы определения.</p> <p>107. Подготовка и проведение руководителем переговоров (деловых телефонных бесед).</p> <p>108. Подготовка и проведение руководителем совещаний (пресс-конференций).</p> <p><i>Тестовые задания</i></p> <p>1. Практика управления возникла ...</p> <ul style="list-style-type: none"> д) вместе с объединением людей в организованные группы, например, племена; е) в XX веке, в ходе индустриализации промышленности; ж) вместе с созданием Ф.Тейлором школы управления; з) вместе с возникновением системного подхода. <p>2. Какие из перечисленных аспектов составляют содержание менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> д) вид деятельности и процесс принятия управленческих решений; е) аппарат управления; ж) наука и искусство управления; з) все указанные аспекты не относятся к менеджменту. <p>3. Какие из перечисленных характеристик составляют содержание категории «менеджер»?</p> <ul style="list-style-type: none"> г) лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и обладающее ответственностью в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации; д) самостоятельный экономический субъект рыночных отношений, специализирующийся на существующих видах посреднической деятельности, удовлетворяющей потребности общества и конкретной личности; е) субъект рыночных отношений, деятельность которого связана с постоянным риском при организации нового предприятия или разработка новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу в условиях неопределенности рынка. <p>4. Верны ли следующие высказывания о распределении задач менеджмента по его иерархическим уровням:</p> <ul style="list-style-type: none"> д) чем выше уровень управления, тем больше оперативных задач должно на нем решаться; е) руководитель предприятия должен быть лучшим специалистом по производству; ж) обеспечение ритмичности производства преимущественно относится к задачам нижнего звена управления; з) г) ответственность за управление предприятием в целом может нести только его собственник. <p>5. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей -</p> <ul style="list-style-type: none"> д) высший
--	---

		<p>е) средний ж) низший з) рядовые сотрудники</p> <p>6. К профессиональным качествам руководителя относят: д) Высокий уровень профессионального образования и компетентности е) Высокие моральные стандарты ж) Умение организовать деятельность подчиненных з) Стремление к постоянным преобразованиям</p> <p>7. К личностным качествам руководителя относят: д) Умение рационально использовать время е) Оптимизм и уверенность в себе ж) Умение расположить к себе людей з) Справедливость, честность</p> <p>8. Организационная структура, позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, - д) линейная е) функциональная ж) адаптивная з) дивизиональная</p> <p>9. Укажите факторы внешней среды, оказывающие в современных условиях на предприятие косвенное воздействие: л) потребители, м) профсоюзы, н) конкуренты, о) состояние экономики, п) научно-технический прогресс, р) запасы, с) политические факторы, т) международные события, у) законы, ф) социокультурные факторы</p> <p>10. Определите, в чём состоит главная цель современного контроля в системе менеджмента : д) в исправлении ошибок в деятельности организации е) в предотвращении ошибок в деятельности организации ж) в тотальной проверке деятельности всей организации з) в поддержании авторитета руководства в коллективе работников</p> <p>11. Источником ошибок в процессе контроля может быть: д) ориентация на прошлый опыт и стереотипы е) принятие во внимание личных особенностей людей ж) сговор коллектива с целью дезинформации руководства з) приспособляемость контроля к изменяющимся условиям</p> <p>12. Что отражает миссия организации: д) главное предназначение организации е) стремление организации к прибыли ж) позицию фирмы по отношению к конкурентам з) личные принципы главы фирмы_</p> <p>13. Как называется графическое изображение иерархической системы целей организации: е) «сетка» целей ф) «график» целей г) «схема» целей h) «дерево» целей</p> <p>14. Укажите, какие главные требования предъявляются к параметрам контроля на первом этапе его осуществления: е) чёткость и численное выражение ф) обоснованность и выполнимость г) гибкость и вариативность h) объективность и умеренность</p> <p>15. Укажите, какой тип контроля фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов:</p>
--	--	---

		<p>e) предпринимательский f) бюрократический g) опережающий h) традиционный</p> <p>16. Какая схема наиболее полно характеризует действие механизма мотивации: e) Возникновение потребностей – анализ ситуации – восприятие импульсов – формирование определенного состояния личности – актуализация мотивов – определение и осуществление конкретных действий. f) Возникновение потребностей – восприятие импульсов – анализ ситуации с учетом притязаний – актуализация мотивов – формирование определенного состояния мотивированности – определение и осуществление конкретных действий. g) Возникновение потребностей и мотивов – анализ ситуации – актуализация мотивов и с учетом ожиданий – формирование определенной степени мотивированности личности – осуществление конкретных действий h) Возникновение мотивов действий – актуализация мотивов с учетом притязаний и стимулов – определение нужной степени активности и интенсивности действий личности – определение и осуществление действий.</p> <p>17. Модель коммуникационного процесса можно представить как: e) Источник, сообщение, получатель, канал. f) Источник, канал, сообщение, получатель. g) Источник, сообщение, канал, получатель. h) Источник, получатель, канал, сообщение.</p> <p>18 Это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков e) Коммуникационная сеть f) Коммуникационная роль g) Коммуникационная группа h) Коммуникационный поток</p> <p>19. Сеть данного типа представляет собой тип властной иерархии, в которой появляются горизонтальные связи: e) Круг f) Цепь g) «У» h) Колесо</p> <p>20. В российской экономике низкий уровень эффективности коммуникаций обусловлен такими причинами, как: e) Наличием стереотипов у российских управленцев f) Искажением информации и недоверием к ней g) Неверной интерпретацией фактов h) Засоренностью каналов коммуникаций лишними и дублированными данными</p> <p>21. Блок принятия решений включает в себя: e) Предварительную формулировку задач и сбор информации о задаче f) Организацию и выполнение работ g) Экспертизу и анализ результатов h) Подведение итогов деятельности и стимулирование исполнителей</p> <p>22. Определите, в принятии, какого рода решений состоит процесс планирования в широком смысле: e) касающихся создания координационных и контрольных механизмов f) касающихся распределения и перераспределения ресурсов в соответствии со складывающейся ситуацией g) касающихся определения последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние h) касающихся функционирования и развития организации в целом и её отдельных частей</p> <p>23. <u>Вставьте пропущенное слово.</u> Технология управления это ... достижения управленческих целей. e) средство; f) цель; g) результат; h) процесс.</p> <p>24. <u>Продолжите предложение.</u> Управленческая деятельность начинается со</p>
--	--	--

сбора, накопления и переработки

- e) финансовых средств;
- f) макулатуры;
- g) информации;
- h) подчиненных.

25. Продолжите предложение. Руководитель, по модели Р.Блейка и Дж.Моутона, сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям, относится к стилю

- e) организационное управление;
- f) управление в стиле загородного клуба;
- g) власть-подчинение;
- h) групповое управление.

26. Укажите, какому из данных критериев должны соответствовать цели организации:

- e) неизменность
- f) специфический характер
- g) долгосрочность
- h) конкретность

27. Вставьте пропущенное слово. Содержательные теории мотивации делают упор на то, ... потребности побуждают людей проявлять активность в труде.

- e) зачем;
- f) почему;
- g) какие;
- h) как.

28. Выберите правильный вариант ответа. Обмен мнениями, с деловой целью, обычно проходящий в виде деловой беседы по вопросам, предстоящим интерес для обеих сторон, называется:

- e) переговоры;
- f) лекция;
- g) объявление;
- h) доклад.

29. Закончите предложение. Функции менеджмента делятся на...

- e) общие и специфические
- f) типичные и уникальные
- g) традиционные и инновационные
- h) обязательные и необязательные

30. Определите, как соотносятся миссия и генеральная цель коммерческой организации:

- e) всегда совпадают
- f) в некоторых случаях различны
- g) никогда не совпадают
- h) исключают друг друга

Практические задания

Дайте сравнительную характеристику основных типов ОСУ

Тип ОСУ	Преимущества ОСУ	Недостатки ОСУ	Условия применения
1	2	3	4
1			
2			

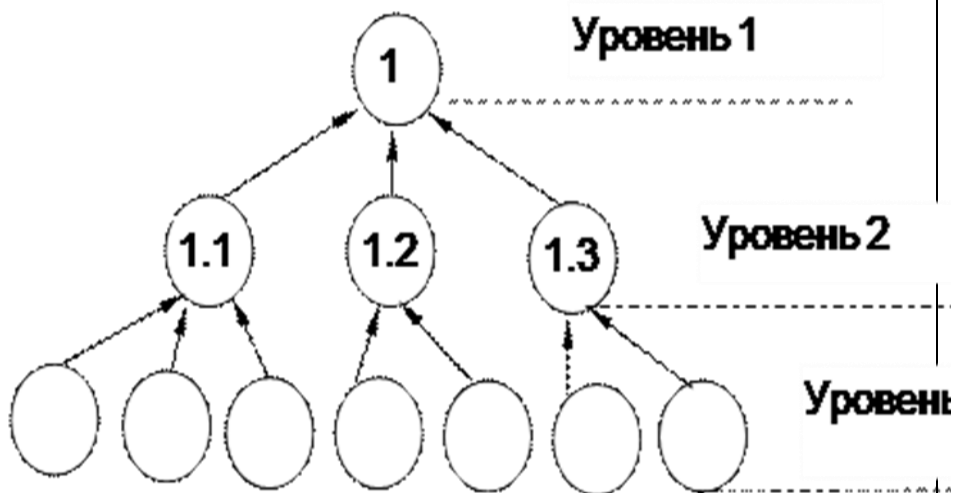
ОПК-1.2

Владеет способами и приемами решения

Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
 1. *Решите ситуации*
 А. Как лучше работать с партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером/директором ОУ. Здесь можно использовать следующие подходы:

	<p>профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой теории и инновационных подходов в управлении</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создать доверительную атмосферу при переговорах. 2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон. 3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения - заключения. 4. Ориентировать партнера к творческим рассуждениям, чтобы проблема получила более разностороннее освещение. 5. Убедить партнера, что откладывать решение сложившейся ситуации невыгодно, это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами. 6. Изложить собственное решение проблемы, но наряду с другими возможными. Тогда партнер выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами. <p>Вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какой из отмеченных подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен? 2. Какие подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы еще предложить? <p>Б. Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента. Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках». • «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться». • «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги». <p>Вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями? 2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента. <p>В. Главная задача менеджера - максимизация прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.</p> <p>В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к росту цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям. Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.</p> <p>Вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чью позицию вы разделяете и почему? 2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах? 3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему? 4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом: <ul style="list-style-type: none"> • в масштабах фирмы? • в масштабах региона, страны? <p>2. Для выбранного предприятия (организации, ОУ) разработайте проект организационной структуры. Для этого:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Укажите задачи, которые необходимо реализовать для достижения
--	--	---

- поставленной цели
- Укажите все функции, которые необходимо выполнять для достижения задач.
 - Укажите управленческие звенья и исполнителей, которые будут выполнять указанные функции.
 - Распределите все управленческие звенья по управленческим уровням.
 - Распределите всех исполнителей.
 - Изобразите на рисунке схему организационной структуры.
 - Укажите тип организационной структуры, ее преимущества и недостатки.
3. Постройте дерево целей для выбранной организации
«Дерево целей ОУ» для «.....» (название организации):



ОПК-1.3 Применяет знания (на продвинутом уровне) для решения профессиональных задач, обобщения и критического анализа практик управления

Задания на решение задач из профессиональной области, комплексные задания
Практические задания

- Разработайте проект реализации трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного в организации. Результаты оформите в таблице:

Вид контроля	Мероприятия в рамках вида контроля	Использование результатов контроля
Предварительный: - отбор кандидата на вакантную должность в выбранном вами ранее предприятии (должность указать)	1. 2. 3. 4.	
Текущий: - контроль за состоянием трудовой дисциплины на вашем предприятии	1. 2. 3. 4.	
Заключительный: - анализ товарооборота за год (выручки от реализации услуг, товаров)	1. 2. 3. 4.	

- Разработайте проект системы контроля в организации. Объект контроля выберите самостоятельно. Результаты оформите в таблице:

Объект контроля (трудовой коллектив, трудовая дисциплина,	Вид контроля	Содержание контроля
	Предварительный	
	Текущий	
	Заключительный	

		прибыль, выручка, локальные акты предприятия и др.)		
<p style="text-align: center;">Практическая работа 1</p> <p style="text-align: center;">Деятельность предприятия в условиях жесткой конкуренции</p> <p>Цель: Разработать структуру управления организации в условиях жесткой конкуренции.</p> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Охарактеризуйте профиль деятельности вашей организации² и определите основные направления ее развития. Составьте справку сведений о вашей организации (придерживаясь ниже приведенного плана типовой справки). 10. Сформулируйте миссию и главную цель деятельности своей организации. 11. Определите основные направления решения главной цели развития вашей организации. Сформулируйте их как задачи первого и последующих уровней целевой программы. Проанализируйте сформулированные цели и составьте многоуровневую схему их распределения (дерево целей). По ходу выполнения внесите необходимые дополнения или изменения. 12. Определите количество непосредственных исполнителей вашей организации. 13. Определите тип организационной структуры управления вашей организацией. Проанализируйте ее возможные достоинства и недостатки. Составьте схему организационной структуры вашего предприятия. 14. Разработайте положение о структуре управления вашей организации (пример Положения о структуре организации представлен в Приложении). 15. Проанализируйте организационную структуру предприятия. Определите подразделения вашей организации и непосредственных их исполнителей (производственный отдел, финансовый отдел, маркетинговый отдел, отдел кадров и др.). 16. Сделать вывод по работе. <p style="text-align: center;">Практическая работа 2</p> <p style="text-align: center;">Технологии управленческих мероприятий и действий</p> <p>I. Подготовка руководителя к докладу (первое выступление руководителя)</p> <p>Цель: Разработать технологию доклада руководителя по стратегии развития организации. Разработать и провести первое выступление нового руководителя.</p> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. По материалам работы 1 проведите анализ стратегических целей организации с учетом влияния на них факторов внутренней и внешней среды и выберите должность руководителя, отвечающего за разработку стратегических вопросов организации. 11. Проанализируйте права и обязанности данного руководителя 12. Определите круг проблем, связанных с успешной реализацией стратегии развития организации данным руководителем. 13. Составьте список предложений, позволяющих решить эти проблемы. 14. Сформулируйте цели выступления руководителя. Разработайте структуру выступления руководителя. 15. Разработайте тезисное содержание основных структурных элементов (вступление, основная часть, заключение) доклада руководителя. 16. Осуществите порционирование материала и выберите приемы переключения и активизации внимания слушателей. 17. Проведите анализ выступления руководителя и оцените его эффективность. 18. Сделайте вывод по работе. <p style="text-align: center;">II. Подготовка и проведение переговоров (совещание)</p> <p>Цель: Подготовить, провести и проанализировать качество переговоров.</p> <p>Задание.</p> <ol style="list-style-type: none"> 9. Изучите теоретические основы подготовки, проведения и анализа переговоров 				

² Все практические работы выполняются на базе одного предприятия (организации). В качестве основы для работы можно брать реально существующее предприятие, на базе которого проходила практика, или вновь проектируемое.

		<p>10. По материалам работ выберите руководителей (партнеров) для проведения переговоров, изучите их функциональные обязанности и целевые программы вверенных им в подчинение подразделений.</p> <p>11. Выберите тему переговоров, определите ее основные цели.</p> <p>12. Разработайте структуру переговоров, содержание и методы проведения каждого из компонентов.</p> <p>13. Спрогнозируйте позицию партнера на переговорах, наметьте контрмеры и аргументы для успешного достижения поставленных целей.</p> <p>14. Проанализируйте качество проведения переговоров.</p> <p>15. Оцените свои возможности, для проведения переговоров используя тесты: «Умение вести деловые совещания», «Как вы проводите переговоры».</p> <p>Сделайте вывод по работе</p>
--	--	--

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Теория и практика управления» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания (работы), выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме зачета.

Зачет проводится в устной форме и включает один теоретический вопрос и одно практическое задание.

Показатели и критерии оценивания зачета:

на оценку **«зачтено»** – обучающийся демонстрирует высокий и средний уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

на оценку **«не зачтено»** – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

Методические рекомендации для подготовки к зачету

Подготовка к зачету (экзамену) по дисциплине заключается в изучении теоретического материала по конспектам лекций, источникам основной и дополнительной литературы, включая темы самостоятельного изучения.

При самостоятельном изучении материала рекомендуется заносить в тетрадь основные понятия, термины, формулировки законов, формулы, выводы по изучаемой теме. Изучение любого вопроса необходимо проводить на уровне сущности, а не на уровне отдельных явлений. Это способствует более глубокому и прочному усвоению материала.

Для того чтобы избежать трудностей при прохождении промежуточной аттестации рекомендуем тщательно изучить теоретический и практический материал в рекомендуемой литературе, материал хрестоматий, специализированных интернет-сайтов, документацию конкретных организаций.

В случае затруднения при изучении дисциплины следует обращаться за консультацией к преподавателю.