

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор/Декан  
института ветеринарии и  
биотехнологий  
Скрипкин Валентин Сергеевич

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ)**

**Б1.О.07.03 Менеджмент**

**35.03.07 Технология производства и переработки сельскохозяйственной продукции**

Технология производства и переработки продукции животноводства

бакалавр

очная

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

| Код и наименование компетенции                                                                                                                                                  | Код и наименование индикатора достижения                                                                                                                                                                            | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | УК-2.1 Определяет цель проекта и формулирует совокупность задач, решение которых напрямую связано с достижением цели проекта и определяет связи между поставленным и задачами и ожидаемыми результатами их решения. | <b>знает</b><br>методики постановки целей и задач проекта, способы выявления взаимосвязей между ними и критериями успеха, необходимые для эффективного управления проектами в области агропромышленного комплекса                                                                                                |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     | <b>умеет</b><br>определять цель проекта, ставить конкретные задачи, обеспечивающие достижение цели, выявлять взаимосвязи между задачами и ожидаемые результаты их решения, используя методы анализа и планирования проектов, соответствующие требованиям дисциплины менеджмента и специфике сельского хозяйства. |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     | <b>владеет навыками</b><br>методами постановки конкретных измеримых целей и задач проекта, умея устанавливать чёткую связь между задачами и ожидаемыми результатами, обеспечивая эффективное управление проектами в сфере аграрного производства.                                                                |
| УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений | УК-2.2 Выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения                                                                                    | <b>знает</b><br>основы правового регулирования предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве, особенности отраслевого законодательства, а также принципы рационального распределения ресурсов и оптимизации производственных процессов.                                                                  |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     | <b>умеет</b><br>выбирать наиболее эффективные подходы к решению управленческих задач, принимая во внимание требования действующего законодательства, доступные материальные и финансовые ресурсы, а также специфику технологических условий сельскохозяйственного производства.                                  |
|                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                     | <b>владеет навыками</b><br>методиками выбора оптимального способа решения управленческих задач, учитывающего правовую базу, доступную ресурсную базу предприятия и существующие ограничения отрасли сельскохозяйственного производства                                                                           |
| УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе                                                                           | УК-6.1 Использует инструменты и методы управления временем при                                                                                                                                                      | <b>знает</b><br>основные техники тайм-менеджмента, включая методы планирования рабочего времени, приоритизации задач, а также алгоритмы оперативного контроля выполнения планов в условиях ограничений сельскохозяйственного производства.                                                                       |

|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| принципов образования в течение всей жизни                                                                                                                            | выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей                                                                                                                                                                   | <b>умеет</b><br>применять современные инструменты и методы организации личного и коллективного времени, грамотно планировать выполнение рабочих задач, оптимизировать процессы принятия решений и обеспечивать своевременное достижение поставленных целей в условиях сельскохозяйственного производства                                         |
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            | <b>владеет навыками</b><br>навыками грамотного распределения своего времени, применения инструментов планирования и методов повышения личной продуктивности, позволяющими своевременно решать производственные задачи и достигать поставленных целей в рамках профессиональной деятельности в аграрной сфере.                                    |
| УК-6                      Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни | УК-6.2<br>Реализует намеченные цели с учетом условий, средств, личностных возможностей, этапов карьерного роста, временной перспективы развития деятельности и требований рынка труда на основе принципов образования в течении всей жизни | <b>знает</b><br>Основы планирования профессиональной траектории с учетом особенностей как профессиональной, так и других видов деятельности и требований рынка труда                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            | <b>умеет</b><br>Расставлять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач; подвергать критическому анализу проделанную работу; находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития |
|                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                            | <b>владеет навыками</b><br>Навыками выявления стимулов для саморазвития; определения реалистических целей профессионального роста на основе принципов образования                                                                                                                                                                                |

## 2. Перечень оценочных средств по дисциплине

| №    | Наименование раздела/темы           | Семестр | Код индикаторов достижения компетенций | Оценочное средство проверки результатов достижения индикаторов компетенций |
|------|-------------------------------------|---------|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1.   | 1 раздел. Менеджмент                |         |                                        |                                                                            |
| 1.1. | Методологические основы менеджмента | 1       | УК-2.1, УК-6.1                         | Собеседование, Реферат                                                     |

|       |                                                 |   |                                |                                                                               |
|-------|-------------------------------------------------|---|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.  | Функции и методы менеджмента                    | 1 | УК-2.1, УК-6.1                 | Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Собеседование, Реферат |
| 1.3.  | Формирование группового поведения в организации | 1 | УК-2.1, УК-6.1, УК-6.2         | Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Собеседование, Реферат |
| 1.4.  | Контрольная точка № 1 по темам 1-3              | 1 | УК-2.1, УК-6.1                 | Контрольная работа                                                            |
| 1.5.  | Мотивация персонала                             | 1 | УК-2.2, УК-6.2                 | Реферат, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Собеседование |
| 1.6.  | Управление конфликтами в организации            | 1 | УК-2.2, УК-6.2                 | Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат |
| 1.7.  | Лидерство в организации                         | 1 | УК-2.2, УК-6.2                 | Собеседование, Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи, Реферат |
| 1.8.  | Контрольная точка № 2 по темам 4-5              | 1 | УК-2.2, УК-6.2                 | Контрольная работа                                                            |
| 1.9.  | Коммуникации в организации                      | 1 | УК-2.1, УК-2.2, УК-6.1, УК-6.2 |                                                                               |
| 1.10. | Персональный менеджмент                         | 1 | УК-2.1, УК-2.2, УК-6.1, УК-6.2 |                                                                               |
| 1.11. | Основы проектного управления                    | 1 | УК-2.1, УК-2.2, УК-6.1, УК-6.2 |                                                                               |
| 1.12. | Контрольная точка № 3 по темам 7-9              | 1 | УК-2.1, УК-2.2, УК-6.1, УК-6.2 | Контрольная работа                                                            |
|       | Промежуточная аттестация                        |   |                                | За                                                                            |

### 3. Оценочные средства (оценочные материалы)

Примерный перечень оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

| № п/п             | Наименование оценочного средства | Краткая характеристика оценочного средства                                                                                                                                                                                              | Представление оценочного средства в фонде (Оценочные материалы) |
|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Текущий контроль  |                                  |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                 |
| Для оценки знаний |                                  |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                 |
| 1                 | Собеседование                    | Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. | Вопросы по темам/разделам дисциплины                            |

| Для оценки умений        |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
|--------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 2                        | Контрольная работа                                    | Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу                                                                                                                                                                                                                      | Комплект контрольных заданий по вариантам              |
| 3                        | Практико-ориентированные задачи и ситуационные задачи | Задачи направленные на использование приобретенных знаний и умений в практической деятельности и повседневной жизни                                                                                                                                                                                                                | Комплект практико-ориентированных и ситуационных задач |
| 4                        | Реферат                                               | Реферат Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. | Темы рефератов                                         |
| Для оценки навыков       |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
| Промежуточная аттестация |                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                        |
| 5                        | Зачет                                                 | Средство контроля усвоения учебного материала практических и семинарских занятий, успешного прохождения практик и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой с выставлением оценки в виде «зачтено», «незачтено».                                                          | Перечень вопросов к зачету                             |

#### 4. Примерный фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) "Менеджмент"

##### *Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости*

Тема 1.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и сущность менеджмента
2. Предмет, объект и задачи науки управления
3. Виды менеджмента и их характеристика

4. Уровни менеджмента в организации
5. Профессия менеджер

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Специфика управленческой деятельности
2. Понятие управления с позиций общей теории
3. Реализация процесса управления
4. Наука управления: сущность, задачи, особенности
5. Что включает в себя понятие «менеджмент»?
6. Сущность менеджмента
7. Охарактеризуйте менеджмент как науку и практику управления
8. Охарактеризуйте менеджмент как организацию управления фирмой
9. Сформулируйте конечную цель менеджмента
10. Основные задачи менеджмента
11. Состав характерных черт менеджмента

Темы докладов:

1. Трактовки понятия «менеджмент» в трудах ученых.
2. Подходы к определению понятия «менеджмент».
3. Объектно- субъектные отношения в системе менеджмента.
4. Организационные отношения в системе менеджмента.
5. Характеристика видов менеджмента.
6. Профессия менеджер в современной России: мифы и реальность.

Задание 1. Пирамида управления

Вам предложен список должностей аппарата управления.

1. Бригадиры тракторно-полевых бригад
2. Гл. агроном
3. Гл. бухгалтер
4. Гл. ветврач
5. Гл. зоотехник
6. Гл. инженер
7. Гл. инженер-строитель
8. Гл. экономист
9. Зав. автогаражом
10. Заведующие МТФ
11. Заведующий птицекомплексом
12. Заведующий СТФ
13. Руководитель хозяйства
14. Управляющие отделениями

Необходимо провести ранжирование должностей по уровням иерархии и построить пирамиду управления.

Тема 2.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие функции менеджмента
2. Основные функции менеджмента
3. Конкретные (специальные) функции менеджмента

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Анализ важнейших функций управления организацией.
2. Содержание функций управления
3. Функции общего руководства

Темы докладов:

1. Место функций менеджмента среди основных категорий науки управления

2. Взаимосвязь функций менеджмента
3. Функции управления в трудах А. Файоля
4. Классификация конкретных функций управления
5. Содержание конкретных функций управления

#### Задание 1. Анализ функций управления

Ознакомьтесь с характеристикой организации и опишите реализацию основных функций менеджмента в ООО «АБВ»

Общая характеристика ООО «АБВ»

ООО "АБВ" образовано на основании действующего законодательства РФ в соответствии с Учредительным договором участников от 20 ноября 1999 года и действует на основании Устава.

Полное наименование общества: Общество с ограниченной ответственностью "АБВ".

Общество является юридическим лицом по российскому праву: имеет обособленное имущество, приобретает имущественные и личные неимущественные права и несет обязанности, может быть истцом и ответчиком в арбитраже, суде, третейском суде, вправе совершать любые не противоречащие законодательству, Уставу и Учредительному договору сделки на территории России и зарубежных государств.

В соответствии с уставом общество может заниматься следующими видами деятельности:

- ☐ посреднической и торгово-закупочной;
- ☐ выпуском и реализацией товаров народного потребления;
- ☐ рекламной деятельностью;
- ☐ маркетингом, проведением выставок, аукционов, лотерей;
- ☐ внешнеэкономической деятельностью;
- ☐ консалтинговой (информационной и консультативной);
- ☐ другими видами коммерческой деятельности не запрещенной действующим

Российским законодательством.

Основным географическим рынком деятельности общества является Хабаровск II. На территории этого микрорайона находится пять магазинов фирмы занимающихся продажей широкого ассортимента продовольственных товаров. На территории данного микрорайона это самая крупная торговая сеть. Учитывая высокую концентрацию расположенных торговых точек, фирма приобрела достаточную известность на данном географическом сегменте рынка.

Специализированностью торговые точки не отличаются, предлагая очень широкий ассортимент продовольственных товаров: масло, копченая рыба, крупы, печенье, конфеты, торты, кексы, йогурты, хлеб, консервы, соки, вино-водочные товары и др.

На предприятии работает 33 человека из которых 20 – продавцы работающие по 15 дней в месяц. Магазины работают с 9-00 до 18-00.

Продукция закупается либо у местных производителей, либо на оптовых базах города Хабаровска. Из местных производителей почти постоянно в продаже есть продукция: АОЗТ "Григ", ОАО "Винзавод", ОАО "Тайга", АО "Амур-пиво", АО КК "Спутник".

Помещения магазинов арендуются. Собственностью фирмы является двухтонный грузовик и микроавтобус, используемые для закупки и развоза продукции по магазинам. Во всех магазинах имеются подсобные помещения для хранения товара, однако, при их нехватке фирма арендует дополнительно складские помещения (обычно заготавливая запасы перед ажиотажным спросом перед праздниками).

#### Тема 3.

Вопросы для обсуждения:

1. Роль человека в организации
2. Модель взаимодействия человека и организации
3. Групповая динамика и классификация групп в организации
4. Управление групповой динамикой
5. Понятие рабочей команды и этапы ее образования
6. Самоуправляемые команды в менеджменте

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Факторы, влияющие на поведение человека в организации
2. Причины вступления в неформальные организации
3. Преимущества и недостатки существования неформальных групп в организациях
4. Условия эффективной командной работы
5. Стадии развития группы
6. Внешние условия, определяющие эффективность работы человека и группы
7. Возможности членов группы

#### Темы докладов

1. Организующая роль человека
2. Системное поведение человека в организации
3. Механизм образования формальных и неформальных организаций
4. Основные причины вступления в неформальную группу
5. Характеристики неформальных организаций
6. Управление рабочими командами
8. Структура группы и характеристика ее компонентов
9. Специфика взаимодействия «человек – организация»

#### Задание 1. Ситуация для анализа «Новичок»

Сергей после окончания первого курса университета летом подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов. Через пару недель Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ и много времени тратит на разговоры и перекуры. Иногда Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами и даже прятались. Сергей решил поговорить с сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что-то не нравится, то он может уходить, а если пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: в перерывах он оставался один, по пятницам его не приглашали отмечать окончание рабочей недели. Сергей подошел к старшему в бригаде и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, то стал таким же».

#### Вопросы для обсуждения ситуации «Новичок»

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой организации – рабочей бригады. Какие типы групп существуют в данном случае?
2. Охарактеризуйте сложившуюся неформальную организацию и ее роль в деятельности формальной структуры.
3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея?
4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде.
5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

#### Задание 2. Групповая динамика

Участники занятия разбиваются на группы по 5-7 человек. Группе ставится задача: решение практической ситуации «Новичок». В каждой группе преподаватель назначает «формального лидера», ответственного за качество и эффективность предлагаемых решений. Время на обсуждение – до 25 минут. Заслушиваются доклады.

Затем группам предлагается обсудить имеющую место внутри них групповую динамику: выделение неформального лидера, поведение каждого участника, поведение формального лидера (насколько ему удалось воспользоваться своим статусом и обеспечить максимальную эффективность каждого из участников). Обсуждаются моменты, которые оказали негативное влияние на работу группы.

#### Задание 3. Разбор ситуаций из личного опыта

Учащимся предлагается по очереди привести известные им примеры, в том числе и из своей жизни, когда неформальные отношения в коллективе становились причиной неудовлетворительных результатов работы подразделения. Группе предлагается обсудить и предложить оптимальное

решение ситуации.

#### Тема 4.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Взаимосвязь и отличие понятий «мотивация», «стимулирование» и «управление заинтересованностью персонала в своем труде».
3. Мотивационный процесс.
4. Содержательные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
5. Процессуальные теории мотивации: сущность, задачи, основные представители.
6. Стимулирование труда

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Иерархия потребностей по Маслоу
2. Теория ERG К. Альдерфера
3. Теория потребностей МакКлелланда
4. Двухфакторная теория Герцберга
5. Модель мотивации по Вруму
6. Теория справедливости Адамса
7. Комплексная теория Портера – Лоулера

Темы докладов

1. Эволюция системы мотивации
2. Механизм мотивации свободного и наемного труда в условиях рыночной системы хозяйствования.
3. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.
4. Сравнительный анализ уровней потребностей в теориях А. Маслоу и К. Альдерфера
5. История разработки теории приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда
6. Исследования Ф. Герцберга процесса обретения удовлетворенности
7. Применение процессуальных теорий мотивации
8. Функции стимулирования труда
9. Принципы стимулирования труда
10. Материальное стимулирование в трудовых коллективах.

#### Задание 1. Ситуация для анализа «Оплата временной работы»

Описание ситуации. Выпускник вуза временно устроился на работу в ресторан на должность официанта. Проработав немногим более месяца, он обратил внимание на то, что другой молодой человек, примерно такого же возраста, выполняющий ту же работу на аналогичной должности, получает за те же часы работы почти в 1,5 раза большую зарплату. Когда он обратился за разъяснениями к руководству, то ему объяснили, что это естественно, поскольку тот работник, несмотря на возраст, работает дольше и имеет больший опыт работы. Кроме того, он является постоянным, т.е., штатным работником. Выпускник оказался перед выбором: либо согласиться с доводами руководителя, либо искать другую работу, которая будет оплачиваться более справедливо.

Постановка задачи. Оценить правомерность решения администрации ресторана об установлении величины оплаты труда нового официанта и обоснованность претензий последнего по этому вопросу.

Методические указания. При анализе данной ситуации следует исходить из того, что, во-первых, небольшая величина оплаты труда сама по себе не является основанием для предъявления претензий работника к администрации, во-вторых, величина оплаты труда на каждой должности определяется штатным расписанием и не зависит от продолжительности (стажа) работы в данной должности. Другими словами, согласно законодательству в течение испытательного срока организация обязана платить работнику, зачисленному на ту или иную должность, столько, сколько предусмотрено для соответствующей должности штатным расписанием, являющимся обязательным документом для любой организации.

Предложить решение ситуации.

## Задание 1. Практическая задача «Оценка факторов, влияющих на групповую мотивацию»

Эффективность работы трудового коллектива во многом зависит от того какой психологический климат складывается в данной организации, поэтому его оценка является важной задачей в управлении организации. Заполнение таблицы поможет решить данную проблему.

Данный метод может быть применен как для индивидуальной работы, так и для коллективного оценивания особенностей факторов, имеющих прямое отношение к формированию общегрупповой мотивации.

Таблица – Факторы, влияющие на формирование положительной групповой мотивации

| ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ<br>ФАКТОРЫ                                                    | БАЛЛЫ   | ПРЕОБЛАДАЮЩИЕ<br>ФАКТОРЫ                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Высокий уровень сплоченности группы                                      | 7654321 | 1. Низкий уровень групповой сплоченности                                                  |
| 2. Высокая активность членов группы                                         | 7654321 | 2. Низкая активность членов группы                                                        |
| 3. Нормальные межличностные отношения в группе                              | 7654321 | 3. Плохие межличностные отношения в группе                                                |
| 4. Отсутствие конфликтных отношений в группе                                | 7654321 | 4. Наличие конфликтов в группе                                                            |
| 5. Высокий уровень групповой совместимости                                  | 7654321 | 5. Низкий уровень групповой совместимости                                                 |
| 6. Принятие организационных целей как личностно значимых                    | 7654321 | 6. Принудительное принятие организационных целей                                          |
| 7. Признание авторитета руководителя                                        | 7654321 | 7. Члены группы не принимают авторитета руководителя                                      |
| 8. Уважение компетентности руководителя                                     | 7654321 | 8. Члены группы не отдают должного внимания компетентности руководителя                   |
| 9. Признание лидерских качеств руководителя                                 | 7654321 | 9. Члены группы не считают его лидерскими качествами руководителя                         |
| 10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем           | 7654321 | 10. Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем                      |
| 11. Участие в принятии коллективных решений членами группы                  | 7654321 | 11. Отсутствие участия членов группы в принятии решений                                   |
| 12. Имеются условия для выражения творческого потенциала работников         | 7654321 | 12. Отсутствие возможности выразить творческий потенциал членам группы                    |
| 13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу | 7654321 | 13. Отсутствие стремления у членов группы принимать ответственность за выполняемую работу |
| 14. Хороший психологический климат в группе                                 | 7654321 | 14. Плохой психологический климат в группе                                                |
| 15. Высокий уровень контроля за поведением каждым членом группы             | 7654321 | 15. Низкий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы                      |
| 16. Наличие активной жизненной позиции у членов группы                      | 7654321 | 16. Наличие пассивной жизненной позиции у членов группы                                   |
| 17. Стремление к творчеству у членов группы                                 | 7654321 | 17. Отсутствие стремления к творчеству у членов группы                                    |
| 18. Высокая степень согласованности действий у членов группы                | 7654321 | 18. Малая степень согласованности действий у членов группы                                |
| 19. Наличие общегрупповых ценностей                                         | 7654321 | 19. Отсутствие общегрупповых ценностей                                                    |
| 20. Стремление группы к коллективной деятельности                           | 7654321 | 20. Стремление членов группы работать самостоятельно                                      |
| 21. Отсутствие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности  | 7654321 | 21. Наличие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности                   |

|                                                                                    |         |                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| 22. Положительное отношение руководителя к членам группы                           | 7654321 | 22. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю              |
| 23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю                    | 7654321 | 23. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю              |
| 24. Наличие нравственных моментов в отношениях между членами группы                | 7654321 | 24. Отсутствие нравственных моментов в отношениях между членами группы       |
| 25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач членами группы | 7654321 | 25. Отсутствие самостоятельности в решении поставленных задач членами группы |

Для каждого пункта опросника выбирается шкальная оценка (от 1 до 7). Для получения общих результатов подсчитывается общее количество баллов. Минимально возможное количество баллов при заполнении теста равняется 25, максимальное – 175.

Оценка результатов

25–48 баллов группа отрицательно мотивирована

49–74 баллов группа почти не имеет положительной мотивации

75–125 баллов группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности

126–151 баллов группа в достаточной степени ориентирована на успех в выполнении поставленных задач

152–175 баллов группа положительно мотивирована

После заполнения анкеты студенты анализируют полученные данные и предлагают пути решения выявленных проблем в мотивации персонала

Тема 5.

Вопросы для обсуждения:

1. Роли менеджеров в организациях
2. Понятие и характеристики лидерства
3. Основные подходы к определению эффективности лидерства
4. Сущность стиля работы и руководства
5. Типология стилей руководства
6. Индивидуальный стиль и почерк работы руководителя
7. Качества современного менеджера
8. Влияние и власть
9. Формы власти и влияния
10. Характеристика партнерства

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Соотношение влияния и власти
2. Межличностные роли, исполняемые менеджером
3. Информационные роли присущие менеджеру
4. Роли менеджера по принятию решений
5. Личностные качества руководителя
6. Соотношение понятий «руководитель» и «лидер»
7. Требования к человеку, стремящемуся стать лидером

Темы докладов

1. Организаторские способности руководителя
2. Модели личности руководителя
3. Формы власти и влияния
4. Имидж руководителя
5. Сложившиеся воззрения на понятие «лидерство»
6. Баланс власти

Задание 1. Анализ содержания термина «власть»

Власть – это мощный инструмент, которым часто злоупотребляют. Вы сами должны решать, как им воспользоваться.

В свете приведенной выше цитаты ответьте на следующие вопросы:

1. Опишите ситуацию, когда вы или кто-либо из вашего руководства использовал власть во благо. Какие конкретно действия были при этом особенно эффективны?
2. Опишите ситуацию, когда вы или кто-либо из вашего руководства злоупотреблял властью. Какие конкретно действия при этом были неэффективны или даже вредны?

## Задание 2. Анализ поведения руководителей «Правила и запреты»

В колонке ПРАВИЛА запишите, как должен вести себя успешный руководитель. В колонке ЗАПРЕТЫ запишите, как руководитель себя вести не должен.

### ПРАВИЛА                      ЗАПРЕТЫ

## Задание 3. Сравнение стилей управления

Определите, руководствуясь данными таблицы 1, для какой организационной структуры, в какой момент ее развития наиболее эффективен тот или иной стиль руководства и тип влияния. Как они связаны с типом работника и его должностными обязанностями. Приведите практические примеры.

Таблица 1 – Сравнение стилей руководства и типов влияния

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными                      Стили управления в организации

Авторитарный      Демократический                      Либеральный

Приемы принятия решений                      Руководитель единолично решает все вопросы      Перед принятием решения советуется с коллективом, или принимает коллективное решение      Принятие решения часто возлагается на подчиненных

Способ доведения решений до исполнителей      Показывает, распоряжается, командует

Предлагает, утверждает предложенное подчиненным, поручает      Просит, часто даже упрощает

Распределение ответственности      Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя      Распределяет ответственность вместе с полномочиями и заданиями      Снимает с себя всякую ответственность

Отношение к инициативе                      Полностью подавляет      Поощряет и используется в интересах дела      Отдает инициативу в руки подчиненных

Отношение к подбору кадров      Боится достаточно квалифицированных и думающих работников, старается от них избавиться      Подбирает деловых, грамотных работников с широким кругозором      Подбором кадров не занимается

Отношение к недостаткам собственных знаний      Гипертрофированное самомнение

Постоянно обучается, учитывает критику, поощряет подчиненных к обучению      Пополняет свои знания, поощряет эту черту у подчиненных

Стиль общения      Жестко формальный                      Настроен дружески, общается охотно

Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение

Характер отношений с подчиненными      Диктуется настроем      Ровная, дружелюбная манера поведения с высокой степенью самоконтроля      Мягкая, покладистая, иногда легковверенная

Отношение к дисциплине                      Приверженец формальной, жесткой дисциплины

Разумная дисциплина, дифференцированный подход к людям                      Требует формальной дисциплины, не умея ее обеспечить

Отношение к моральному воздействию на подчиненных      Наказание – основной метод воздействия, поощрения – для избранных      Постоянно использует различные виды стимулов

Использует поощрение чаще, чем наказание

#### Задание 4. Ситуация для анализа «Наши кадры»

Приведены типологические характеристики людей, которые работают в одном коллективе.

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невнимательность.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ скоро был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, ни-когда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы для анализа ситуации

1. Определите тип личности каждого персонажа по нескольким типологиям. Опишите их психологический портрет.
2. Каковы основные потребности этих людей?
3. Как они удовлетворяют свои потребности?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

#### Тема 6.

##### Вопросы для обсуждения:

1. Классификация конфликтов в организации
2. Причины возникновения конфликтов в организации
3. Модели конфликтов
4. Стили и стратегии поведения в конфликтной ситуации
5. Методы разрешения конфликтов

##### Вопросы для самостоятельной работы:

1. В чем на практике проявляется негативное и позитивное воздействие стресса на производительность труда?
2. Охарактеризуйте факторы стресса, зависящие от организации?
3. Управление конфликтом как функция руководства

##### Темы докладов

1. Организационные и личностные факторы стресса у персонала
2. Типология организационных конфликтов
3. Управление конфликтом как функция руководства.
4. Структурные методы управления организационными конфликтами.

#### Задание 1. Деловая игра «Разговор по телефону»

##### Ход деловой игры

- 1. Два студента после подготовки (5-7 минут) разыгрывают телефонный диалог, стоя спиной друг к другу. После исполнения ролей преподаватель вместе со студентами разбирает выполнение задания, использованные приемы общения, полученные результаты каждым из участников, допущенные ошибки.

- 2. Эксперты подводят итоги, оценивают ответы студентов.

##### Описание ситуации и постановка задачи.

Участникам предлагается решить ряд конфликтных ситуаций при помощи правильно построенных телефонных переговоров.

##### Ситуация 1.

- 1.1 Роль: менеджер отдела продаж фирмы «Гарант» Петров М.И.

Ситуация: в 16 часов вам звонит секретарь директора фирмы Иванова Л.Е., и сообщает, что после работы в 1700 вас примет директор фирмы «Гарант» по вашему личному делу.

Дополнительная информация. Вам эта встреча очень нужна, и вы много ждете от нее. Неделю назад вы сами просили Иванову Л.Е. вашу хорошую знакомую, организовать эту встречу.

Но, как нарочно, сегодня на это же время у вас назначено важное совещание со своими сотрудниками. А директор завтра уходит в отпуск.

Задание: постройте разговор по телефону с Ивановой Л.Е. так, чтобы не затронуть ни ваши интересы, ни ее.

- 1.2 Роль: секретарь директора фирмы «Гарант» Иванова Л.Е.

Ситуация: Вам надо позвонить по телефону Петрову М.И., менеджеру отдела продаж вшей фирмы, и сообщить ему, что сегодня можно прийти на прием к директору фирмы для решения его личного вопроса.

Дополнительная информация: Петров М.И. - ваш давний хороший знакомый, и вы приложили много усилий, чтобы организовать этот прием: директор очень занят, ведь завтра он уходит в отпуск, и только хорошее отношение к вам помогло добиться согласия директора принять Петрова М.И. перед уходом в отпуск.

Задание: позвоните Петрову М.И. и пригласите его на прием к руководителю организации, однако помните, что жизнь полна неожиданностей и ситуация может измениться.

## Ситуация 2.

Начальник отдела кадров фирмы «Гарант» Кузьмин А.В. ушел на пенсию. Директор фирмы и его заместитель, курирующий этот отдел, бы-ли не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником

В условиях конкуренции роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки программы развития персона-ла фирмы. В отдел назначается новый начальник отдела Романов О.М., ранее работавший в родственной фирме заместителем начальника отдела кадров, проявивший себя хорошим организатором.

Руководство фирмы понимало, что некоторые работники отдела по квалификации выше нового работника, но считали, что их совместная дея-тельность приведет к существенному улучшению работы. Однако это вы-звало возникновение конфликтной ситуации в отделе. Начальник отдела кадров Романов О.М. по телефону сообщил о создавшейся конфликтной ситуации директору фирмы Попову А.С. и попросил его дать ему совет, как поступить в этой ситуации.

Задание: Позвонить Попову А.С., изложить конфликтную ситуацию, сложившуюся в отделе, и попросить совета, как поступить в этой ситуации.

## Задание 2. Деловая игра «Супружеский конфликт»

Цель игры. Ознакомить студентов с одним из вариантов супруже-ских конфликтов, определить их виды и попытаться найти возможные ва-рианты решения супружеских конфликтов подобного типа.

Участники игры:

1. Муж – работник бюджетной сферы, вынужденный постоянно ис-кать дополнительный заработок, так как основной зарпла-ты на содержа-ние семьи не хватает.

2. Жена – также работница бюджетной сферы, вынужденная посто-янно отпрашиваться с работы, так как в основном ей одной приходится ве-сти все домашнее хозяйство: стирать, готовить, ходить за покупками, от-водить и приводить двоих детей в детский сад и т. д.

Игровая ситуация. Муж приходит позднее обычного домой. Сего-дня он закончил очередную «левую» работу и получил за нее деньги. Он в хорошем настроении и слегка навеселе. Жена устала и обижена на мужа. Возникает конфликт. Жена обвиняет мужа в том, что он совершенно не думает о семье, что у него своя личная жизнь, а она за своими семейными заботами ничего хорошего в этой жизни и не видит. Муж оправдывает свои частые задержки на работе тем, что стремится больше зарабатывать денег именно для семьи. Взаимные обвинения приобретают явно эмоцио-нальную окраску.

Порядок проведения игры

1. Распределить студентов по парам с соответствующими ролями: «муж» – «жена» (желательно, чтобы в каждую пару входили девушка и юноша).

2. На первом этапе игры каждый из «супругов» играет соответствен-но роль мужа и жены, оправдывая свои действия, предшествовавшие кон-фликту.

3. На втором этапе каждый из «супругов» письменно излагает свои варианты решения конфликтной ситуации.

4. На заключительном этапе оба «супруга» находят единое взаимо-приемлемое решение конфликта и подробно его описывают.

5. Необходимо также определить тип супружеского конфликта, при-чины его возникновения и другие возможные варианты решения данного конфликта.

## Задание 3. Деловая игра «Конфликт

### Тема 7.

Вопросы для обсуждения:

1. Значение коммуникации для эффективного функционирования орга-низации.
2. Возможности влияния на процесс коммуникации.
3. Виды и формы организационного общения.
4. Основные методы и средства оптимизации коммуникативного пове-дения в организации.
5. Пути и условия развития коммуникативных качеств и умений у со-временного

менеджера.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Охарактеризуйте роль коммуникаций в поведении организации.
2. Как влияет характер коммуникаций на организационные отношения?
3. Опишите основные виды коммуникационных сетей в организации.
4. Охарактеризуйте социальную роль лидера в современной организации.

Темы докладов

1. Классификация коммуникаций
2. Правила ведения деловых переговоров
3. Правила ведения совещаний
4. Проектирование коммуникационных систем в организации
5. Формирование и развитие у сотрудников культуры делового общения

Задание 1. Анализ ситуации «Сокращение штатов компании»

Алексей Петрович Светлов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Светлова столкнулось с серьезными проблемами. В результате мирового финансового кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято решение сократить 20% сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Светловым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Светлов решил провести его гуманно – обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в 2008 году кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производителем. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Светлов

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации управления организационными изменениями?
2. Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в решении генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом?
3. В какой форме следует довести информацию о предстоящих организационных изменениях до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?
4. Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?
5. Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы? Стоит ли Светлову подписывать письмо, в котором сообщаются грядущие организационные изменения?

Задание 2. Ролевая игра «Есть идея!»

Цели:

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;
- развитие умений аргументировано вести дискуссию;
- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Игровые группы:

«НОВАТОРЫ». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«ОПТИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«ПЕССИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

«РЕАЛИСТЫ». Основная задача группы – аргументировано доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

Тема 8.

Вопросы для обсуждения;

Что такое персональный менеджмент и чем он отличается от тайм-менеджмента?

Почему персональный менеджмент становится критически важным навыком в современном мире?

Можно ли считать самоменеджмент основой эффективного управления другими людьми? Аргументируйте свою точку зрения.

Темы для рефератов

Эволюция концепций персонального менеджмента: от Б. Франклина до Д. Аллена.

Матрица Эйзенхауэра как инструмент расстановки приоритетов в профессиональной деятельности.

Роль эмоционального интеллекта в эффективном самоменеджменте.

Прокрастинация: психологические причины и методы борьбы.

Цифровые инструменты и мобильные приложения для организации персонального менеджмента (обзор и сравнительный анализ).

Особенности персонального менеджмента в условиях удаленной работы.  
Управление личной энергией как элемент персонального менеджмента  
Методы повышения личной эффективности в работах Стивена Кови.  
Самоменеджмент как основа карьерного роста и лидерства.

Вопросы для самостоятельной работы

Проведите самоанализ и составьте список своих "пожирателей времени". Разработайте план по их устранению.

Сформулируйте 3 свои ключевые цели на ближайший год, используя критерий SMART. Обоснуйте свой выбор.

Опишите свой типичный рабочий день. Попробуйте применить к нему Матрицу Эйзенхауэра. Какие выводы вы можете сделать?

Изучите и опишите один из методов борьбы со стрессом (например, медитация, физические упражнения, техники глубокого дыхания). Как его можно интегрировать в ежедневную рутину?

Составьте свой личный кодекс этики и принципов, которым вы будете следовать в профессиональной деятельности.

Проанализируйте, какие ваши личные сильные стороны и компетенции требуют дальнейшего развития. Составьте план самообразования по одной из них.

Практическое задание: «Разработка системы персонального менеджмента»

Цель задания: На основе полученных знаний разработать и апробировать в течение одной недели персональную систему управления задачами, временем и ресурсами.

Задачи:

Диагностика текущей ситуации:

В течение 2-3 дней ведите детальный хронометраж своего времени. Фиксируйте все занятия с точностью до 15-30 минут.

Проанализируйте записи: сколько времени уходит на продуктивную работу, рутину, отдых, "пожирателей"?

Постановка целей:

Определите 1 профессиональную и 1 личную цель, которых вы хотите достичь в течение месяца. Сформулируйте их по SMART.

Разбейте эти цели на конкретные задачи и подзадачи.

Выбор и адаптация инструментов:

Выберите инструмент для планирования (бумажный ежедневник, Excel, Google Календарь, Trello, Notion и т.д.). Обоснуйте свой выбор.

Создайте в выбранном инструменте систему планирования, которая включает:

Ежедневный список дел.

Расстановку приоритетов (например, с помощью ABC-анализа или Матрицы Эйзенхауэра).

Расписание на день/неделю с учетом "жестких" (встречи) и "гибких" (задачи) событий.

Эксперимент и рефлексия:

Внедрите свою систему и используйте ее в течение 5-7 рабочих дней.

Каждый вечер тратьте 5-10 минут на подведение итогов дня и планирование следующего.

Итоговый отчет:

По окончании недели подготовьте краткий письменный отчет (1-2 страницы), который должен содержать:

Результаты хронометража и выводы.

Сформулированные цели по SMART.

Описание выбранной системы и инструментов.

Анализ недели эксперимента:

Что получилось? Что не сработало и почему?

Удалось ли стать более организованным и снизить уровень стресса?

Как повлияла система на вашу продуктивность?

Какие изменения вы внесете в свою систему для ее дальнейшего совершенствования?

Тема 9.

Вопросы для обсуждения

Сущность и особенности проектного управления:

Чем проект отличается от операционной (текущей) деятельности? Приведите примеры из разных сфер.

Назовите ключевые признаки проекта ("Ограниченность по времени", "Уникальность" и др.). Какой из них вы считаете самым важным и почему?

Почему проектный подход стал так популярен в современном бизнесе?

Темы для рефератов

Эволюция проектного управления: от строительства пирамид до гибких методологий.

Классический "водопад" как методология управления проектами: области применения и ограничения.

Гибкие методологии (Agile) и их роль в управлении IT-проектами.

Сравнительный анализ методологий Scrum и Kanban.

Ключевые инструменты менеджера проекта: диаграмма Ганта, сетевой график.

Управление коммуникациями в проекте: как обеспечить эффективный обмен информацией.

Вопросы для самостоятельной работы

Изучите проект по строительству моста и проект по разработке мобильного приложения. Сравните их по основным признакам проекта (уникальность, ограниченность во времени и др.).

Опишите процесс управления рисками на примере проекта, который вы знаете (например, организация праздника или переезд в новый офис). Составьте карту рисков.

Задание 1.

Дать собственное определение понятиям проект и управление проектом на основе обобщения существующих, например:

Проект – это уникальное и временное начинание, с определённым началом и концом с целью создать или модифицировать определённый продукт или услугу.

Управление проектом – это область менеджмента, охватывающая те сферы, в которых создание продукта реализуется как уникальный комплекс работ при определённых требованиях к срокам, бюджету и характеристикам результата.

Задание 2.

Определить какая деятельность является проектом, а какая – нет.

Организация вечеринки;

внедрение новой процедуры подбора персонала компании;

уборка квартиры;

замена информационной системы по учету труда и заработной платы компании;

покраска крупного моста;

возведение монумента на площади;

повторяющиеся (рутинные) операции предприятия;

постройка офисного здания;

апгрейд планшета производителем;

разработка и вывод на рынок инновационного продукта;

замена аппаратного (ПК) и программного обеспечения учебной аудитории ВУЗа;

составление ежегодных финансовых отчётов предприятия;

осуществление изменений в оргструктуре и кадровом составе организации,

строительство Титаника.

***Примерные оценочные материалы  
для проведения промежуточной аттестации (зачет, экзамен)  
по итогам освоения дисциплины (модуля)***

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Анализ существующих парадигм в понимании управления
2. Роль управления в развитии экономики, производства и общества
3. Понятие специфики управленческой деятельности
4. Общая характеристика законов управления

5. Формальная организация, ее признаки и особенности управления
  6. Неформальная организация ее переменные и значение
  7. Сравнительные достоинства (позитивное) и недостатки (негативное) в формальном и неформальном управлении
  8. Методологические подходы к управлению
  9. Роль человеческого фактора в современном менеджменте
  10. Анализ системы работы с персоналом
  11. Виды коммуникаций и критерии их классификации
  12. Понятие и виды управленческих решений
  13. Технология принятия решения
  14. Этапы подготовки и принятия решений
  15. Экономические методы управления
  16. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
  17. Основные виды моделей и методов принятия решений
  18. Функции менеджмента и их характеристика и классификация
  19. Административные методы управления
  20. Делегирование полномочий и регламентация функций управления
  21. Управление конфликтами как функция менеджмента.
  22. Роль руководителя в урегулировании конфликтов.
  23. Разрешение конфликтов между руководителем и подчиненным.
  24. Основные формы завершения конфликтов.
  25. Условия и факторы конструктивного разрешения конфликтов.
  26. Логика разрешения производственного конфликта.
  27. Стратегия выхода из конфликта
  28. Объект и субъект управления
  29. Взаимосвязь стратегического и тактического планирование
  30. Социально-психологические методы управления
  31. Концепция управления персоналом
  32. Значение самоменеджмента в деятельности менеджера
  33. Классификация конфликтов
  34. Сущность контроля в менеджменте
- Этапы контроля
- Виды контроля
- Понятие мотивации
- Основные этапы развития системы мотивации
- Теория приобретенных потребностей Д.Мак-Клелланда
- Теория иерархии потребностей А. Маслоу
- Теория Клейтона Альдерфера
- Теория двух факторов Ф. Герцберга
- Теория ожиданий
- Теория справедливости
- Модель Портера – Лоулера
- Стимулирование и результативность труда
- Виды стимулирования
- Групповая динамика и классификация групп в организации
- Управление групповой динамикой
- Потенциальные недостатки работы в группах
- Понятие рабочей команды и этапы ее образования
- Условия эффективной работы команды
- Командное строительство
- Самоуправляемые команды
- Понятие и характеристики лидерства
- Сущность стиля работы и руководства
- Типология стилей руководства
- Индивидуальный стиль и почерк работы руководителя
- Качества современного менеджера

Классификация стилей руководства (Курт Левин)  
Стили руководства по Рэнсису Лайкерту  
Двумерные трактовки стилей руководства  
Ситуационная модель руководства Фидлера  
Ситуационный подход Митчела и Хауса  
Теория жизненного цикла Херси и Бланшара

***Темы письменных работ (эссе, рефераты, курсовые работы и др.)***

Примерные темы рефератов

1. Современный менеджмент: проблемы и тенденции
2. Портрет современного менеджера
3. Значение менеджмента в современном обществе
4. Карьера успешного менеджера в современном бизнесе: проблемы и возможности
5. Конфликты в организациях - беда или шаг к победе?
6. Деловой мир и место для мечты в нем.
7. Ролевой репертуар менеджера.
8. Управлять сотрудником - управлять личностью
9. Менеджмент – искусство управлять.
10. Что влияет на эффективность менеджера.
11. Женщина менеджер.
12. Управление стрессом на рабочем месте.
13. История успеха, которая меня вдохновила