

Негосударственное частное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Алтайский экономико-юридический институт"  
Кафедра управленческих дисциплин



Рабочая программа по дисциплине

**Основы менеджмента**

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
(программа академического бакалавриата)  
Профиль подготовки  
"Государственная и муниципальная служба"

Барнаул 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины .....	3
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента .....	4
3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности) .....	6
4. Содержание дисциплины. ....	8
5. Планы практических занятий. ....	12
6. Самостоятельная работа студентов .....	34
7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины .....	35
8. Критерии оценки результатов обучения .....	41
9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины.....	43
10. Комплект оценочных средств по дисциплине .....	45
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины .....	50
12. Информационное обеспечение дисциплины .....	51
Приложение .....	55
13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	58

### **1. Цели и задачи дисциплины**

Изучение дисциплины «Основы менеджмента» предусмотрено федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Целью курса «Основы менеджмента» является формирование общего стратегического мышления и конкретных практических управленческих навыков у будущих руководителей, способных существенным образом повысить производительность труда сотрудников и эффективность деятельности организации на современном высококонкурентном рынке.

Целью изучения курса «Основы менеджмента» является формирование у будущих бакалавров экономики целостного представления о сущности общего процесса управления; знакомство с различными формами и основными этапами становления; указанием специфики развития науки управления в различных странах.

Задачи изучения дисциплины «Основы менеджмента»:

- познакомить слушателей с основными концепциями менеджмента и процессом их эволюции;
- познакомить с основными функциями менеджмента и связующими процессами управления;
- рассмотреть эффективные технологии управления предприятием в современной высококонкурентной среде;
- научить организовать совместную деятельность и мотивировать её эффективность;
- научить использовать современные технологии менеджмента при разработке управленческих решений;
- подготовить к разрешению конфликтных ситуаций на предприятии и способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;
- научить находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;
- оценивать и анализировать конкурентные преимущества организации.

После изучения дисциплины «Основы менеджмента» бакалавр способен решать следующие профессиональные задачи:

- организовать совместную деятельность и мотивировать её эффективность;
- использовать современные технологии менеджмента при разработке управленческих решений;
- способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;
- находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;
- оценивать и анализировать конкурентные преимущества организации;
- рационально распределять и использовать ресурсы;
- управлять деятельностью субъектов национального и международного бизнеса;

- управлять эффективно национальным предприятием, используя факторы производства других стран в интересах своей компании;
- принимать меры по защите интересов компании при росте конкуренции;
- оценивать риск при принятии управленческих решений;
- обосновывать и принимать в пределах должностных обязанностей решения, а также совершать действия с учётом специфики современной экономической ситуации;
- разрабатывать инвестиционные проекты;
- обучать основам менеджмента и управления предприятием.

## **2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента**

Согласно ФГОС ВО дисциплина «Основы менеджмента» относится к вариативной части Блока 1 обязательных дисциплин.

Связь дисциплины «Основы менеджмента» с другими дисциплинами:

- предшествующие: теория управления, информационные технологии в управлении, история экономических учений;
- связанные: теория организации; микроэкономика;
- последующие: инновационный менеджмент, методы принятия управленческих решений, стратегическое управление, управленческий консалтинг.

Целью учебной дисциплины «Основы менеджмента» является формирование у бакалавров следующих компетенций:

Код компетенции	Компетенция
ОК-3	способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК-5	способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК-6	способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК-7	способность к самоорганизации и самообразованию
ПК-1	умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-2	владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой

	динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-6	владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций
ПК-21	умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры
ПК-22	умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов
ПК-25	умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов

Условием успешного освоения дисциплины является следующий уровень подготовки студента:

– в области знаний: раскрыть эволюцию научной мысли в сфере менеджмента, раскрыть назначение международных организаций, раскрыть элементы организаций и процесса управления; определить функции управления и связующие процессы управления; знать способы эффективного руководства организацией и возможности управления конфликтами в организации;

– в области понимания: определять современные подходы к управлению, определять элементы организаций и процесса управления, видеть взаимосвязи внутренней и внешней сред предприятия, понимать функции управления и эффективно их использовать в хозяйственной деятельности, понимать связующие процессы управления для принятия грамотных управленческих решений, понимать психологию управления личностью и коллективом, видеть процесс проектирования работы менеджера;

– в области умения, навыка: анализировать современное состояние управленческой деятельности предприятия и изменять его в направлении, необходимом для достижения миссии; организовывать все элементы организаций и процесса управления в единую работающую систему; прогнозировать перспективы развития среды бизнеса и принимать своевременные решения, создавать организационные структуры и мотивировать персонал для достижения поставленной цели, принимать эффективные и бесконфликтные управленческие решения, создавать самоуправляемые команды для работы с высокими показателями деятельности.

### 3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)

Общая трудоемкость дисциплины «Основы менеджмента» составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Эволюция научной мысли в сфере менеджмента	1	2	3	1	7	3
2	Интегрированные подходы к управлению	1	2	3	1	7	3
3	Современные тенденции развития менеджмента	1	2	3	1	7	3
4	Объект управления менеджмента	1	2	3	1	7	3
5	Внутренняя среда организации	1	2	3	1	7	3
6	Внешняя среда в бизнесе	1	2	3	1	7	3
7	Стратегическое планирование	1	2	3	1	7	3
8	Функция организации. Организационные структуры	1	2	3	1	7	3
9	Мотивационные процессы в организации	1	2	3	1	7	3
10	Контрольная функция в организации	1	2	3	2	8	3
11	Коммуникации в организациях	1	2	3	2	8	3
12	Организационные коммуникации	1	2	3	2	8	3
13	Принятие управленческих решений	1	2	3	2	8	3
14	Модели и методы принятия решения	1	2	3	2	8	3
15	Психология управления личностью. Психология управления коллективом. Власть и личное влияние	1	2	3	2	8	3
16	Лидерство: стиль, ситуация и эффективность	1	4	3	2	10	5
17	Управление конфликтами и стрессами в организации	2	4	3	2	11	6

18	Проектирование работы менеджера	2	4	4	2	12	6
	Итого:	20	42	55	27	144	62
	Форма промежуточной аттестации - экзамен						

#### **4. Содержание дисциплины.**

##### **Лекция 1 (1 час)**

**Тема:** Эволюция научной мысли в сфере менеджмента (метод проблемного обучения).

##### **Вопросы:**

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества.
3. Ранние школы научного менеджмента.
4. Основные положения классической административной школы управления.

##### **Лекция 2 (1 час)**

**Тема:** Интегрированные подходы к управлению.

##### **Вопросы:**

1. Интегрированные подходы к управлению.
2. Процессный подход к управлению.
3. Системный подход к управлению.
4. Ситуационный подход к управлению.

##### **Лекция 3 (1 час)**

**Тема:** Современные тенденции развития менеджмента.

##### **Вопросы:**

1. Школы стратегий.
2. Глобализация и многообразие трудовых ресурсов.
3. Менеджмент в мире электронного бизнеса.
4. Партиципативное управление и всеобщее управление качеством.

##### **Лекция 4 (1 час)**

**Тема:** Объект управления менеджмента.

##### **Вопросы:**

1. Понятие организации и организационной структуры.
2. Признаки и характеристики организации.
3. Законы организации.
4. Виды организации.

##### **Лекция 5 (1 час)**

**Тема:** Внутренняя среда организации.

##### **Вопросы:**

1. Цели и задачи организации.
2. Структура и технологии организации.
3. Персонал и его роль в организации.
4. Корпоративная культура организации.

##### **Лекция 6 (1 час)**



**Тема:** Внешняя среда в бизнесе.

**Вопросы:**

1. Организация и её среда.
2. Характеристика внешней среды.
3. Среда прямого воздействия на организацию.
4. Среда косвенного воздействия на организацию.

**Лекция 7 (1 час)**

**Тема:** Стратегическое планирование.

**Вопросы:**

1. Сущность стратегического планирования.
2. Цели организации.
3. Анализ влияния факторов ближнего окружения.
4. Анализ влияния факторов дальнего окружения.

**Лекция 8 (1 час)**

**Тема:** Функция организации. Организационные структуры.

**Вопросы:**

1. Делегирование, ответственность и полномочия.
2. Организационные структуры.
3. Централизация и децентрализация организации.
4. Выбор структуры организации.

**Лекция 9 (1 час)**

**Тема:** Мотивационные процессы в организации.

**Вопросы:**

1. Общая характеристика мотивации.
2. Подходы к мотивации.
3. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Практические аспекты развития мотивации сотрудников.

**Лекция 10 (1 час)**

**Тема:** Контрольная функция в организации.

**Вопросы:**

1. Сущность и смысл контроля.
2. Процесс контроля.
3. Поведенческие аспекты контроля.
4. Характеристика эффективного контроля.

**Лекция 11 (1 час)**

**Тема:** Коммуникации в организациях.

**Вопросы:**

1. Коммуникации как процесс.
2. Каналы коммуникации.
3. Продуктивность и эффективность коммуникации.

4. Коммуникационные барьеры в межличностном общении.

### **Лекция 12 (2 часа)**

**Тема:** Организационные коммуникации.

#### **Вопросы:**

1. Нисходящие, горизонтальные и восходящие коммуникации.
2. Коммуникационные сети.
3. Неформальные коммуникативные каналы.
4. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место.

### **Лекция 13 (2 часа)**

**Тема:** Принятие управленческих решений.

#### **Вопросы:**

1. Классификация управленческих решений.
2. Уровни квалификации руководителя в плане принятия решений.
3. Типовые ситуации необходимости принятия управленческих решений.
4. Характеристики хорошего управленческого решения.

### **Лекция 14 (2 часа)**

**Тема:** Модели и методы принятия решения.

#### **Вопросы:**

1. Этапы принятия управленческого решения.
2. Процесс принятия решения: факторы влияния.
3. Методы принятия решений.
4. Коллективные методы принятия решений.

## **Модуль 5. Эффективное руководство организацией.**

### **Лекция 15 (2 часа)**

**Тема:** Психология управления личностью. Психология управления коллективом. Власть и личное влияние.

#### **Вопросы:**

1. Личность и ее структура.
2. Психологические аспекты малых групп.
3. Социально-психологическая теория коллектива.
4. Формы власти и влияния.

### **Лекция 16 (2 часа)**

**Тема:** Лидерство: стиль, ситуация и эффективность.

#### **Вопросы:**

1. Обзор теорий лидерства.
2. Стиль, удовлетворения, производительность.
3. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.
4. Стиль руководства и принятие решений.

**Лекция 17 (2 часа)**

**Тема:** Управление конфликтами и стрессами в организации (метод проблемного обучения).

**Вопросы:**

1. Структура конфликта.
2. Управление конфликтами.
3. Организационный стресс и его природа.
4. Функции и эффективность конфликта.

**Лекция 18 (2 часа)**

**Тема:** Проектирование работы менеджера (лекция-дискуссия).

**Вопросы:**

1. Проектирование работы: базовые факторы влияния.
2. Подходы к проектированию рабочего места.
3. Создание самоуправляемых команд и работа с высокими показателями деятельности.
4. Проектирование работы и физическое оснащение рабочего места/зон взаимодействия.

### 5. Планы практических занятий.

Цель проведения семинарских (практических) занятий заключается в закреплении полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы и других доступных источников информации. Основной формой проведения семинарских (практических) занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам в различной форме, а также разбор учебных кейсов и практических ситуаций, демонстрация управленческих навыков в ролевых и деловых играх. В рамках каждого модуля проводятся контрольные работы или опросы по пройденному материалу.

#### Практическое занятие №1 (2 часа)

**Тема:** Сущность, цели и задачи менеджмента.

#### Вопросы:

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Понятие и сущность управления.
3. Возникновение менеджмента как естественное следствие социально-экономического развития общества.
4. Развитие теории и практики менеджмента.
5. Ранние школы менеджмента.

#### Задания для самоконтроля:

1. Какие значения имеет термин «менеджмент»?
2. Чем топ-менеджеры отличаются от менеджеров среднего и низшего звена?
3. Что является наиболее важной задачей менеджмента?
4. Какая связь между понятиями менеджмент и управление?
5. В чем смысл кризиса управления?

#### Практическая работа на занятии:

1. Проведение психологических тестов: «Обладаете ли Вы задатками профессионального менеджера?», «Насколько Вы работоспособны?», ...

Пример теста "Быть или не быть менеджером"

1. Вы без затруднений уволите сотрудника, если он руководствуется принципом "Третий сорт - не брак"

- Да
- Нет

2. В неопределенных ситуациях Вы способны остановиться на одной четкой цели и без колебаний идти к ней

- Да
- Нет

3. Вы умеете налаживать доброжелательные отношения с коллегами и руководством

- Да
  - Нет
- 

4. Иногда полезно переходить ко временной конфронтации во взаимоотношениях с руководством и подчиненными

- Да
  - Нет
- 

5. Вы регулярно пересматриваете цели своей деятельности

- Да
  - Нет
- 

6. Сейчас нецелесообразно учиться и приобретать специальность, лучше сосредоточиться на накоплении средств и развернуть собственное дело

- Да
  - Нет
- 

7. Вы умеете воздействовать на людей так, чтобы они принимали Вашу позицию

- Да
  - Нет
- 

8. Вы редко поступаете вразрез с Вашими убеждениями

- Да
  - Нет
- 

9. Вы настолько проникнуты желанием добиться успеха, что часто идете на лишения или чем-то жертвуете

- Да
  - Нет
- 

10. Вы всегда экономите силы и время, строго ограничивая поступающую информацию только самой необходимой

- Да
  - Нет
- 

11. Если человек часто меняет свои убеждения, то он их просто не имеет

- Да
- Нет

---

12. Вы способны поддерживать свое настроение покупкой каких-нибудь мелочей, чтобы пережить период неудач

- Да  
 Нет
- 

13. Если нет полной определенности в ситуации, не стоит предпринимать решительные действия

- Да  
 Нет
- 

14. Вы часто вынуждены жертвовать творческими интересами и замыслами, решая проблемы материального обеспечения и продвижения по службе

- Да  
 Нет
- 

15. Вы способны переходить к жестокому противостоянию в семье или с друзьями, чтобы в полной мере раскрыть свои возможности на работе

- Да  
 Нет
- 

16. Вы постоянно заставляете себя поступать так, как надо, а не так, как хочется

- Да  
 Нет
- 

17. Вы настолько демократичны, что в общении с подчиненными не можете заставить себя сказать "я" вместо "мы"

- Да  
 Нет
- 

18. Проблемы материального обеспечения всегда противоречат задачам сохранения благополучия в семье

- Да  
 Нет
- 

19. Вам мешает активно и плодотворно действовать в качестве менеджера общественная неразбериха

- Да

Нет

---

20. Менеджеру надо жертвовать своей духовной жизнью ради служебных дел

Да

Нет

---

21. Вы лучше решаете проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться

Да

Нет

---

22. Менеджер обязан высказать свое возмущение работой подчиненных, если работа вызывает недовольство

Да

Нет

---

23. Вы никогда не экономите средства и время на получение максимально возможной информации, даже, если не всегда представляете зачем она может понадобиться

Да

Нет

---

24. Иногда Вы сталкиваетесь с совершенно разными желаниями, но сознавая их несовместимость, не можете пожертвовать ни одним

Да

Нет

---

25. Вы часто влияете на принятие решений коллегами

Да

Нет

---

26. Планирование - это пережиток времени

Да

Нет

---

27. Вы считаете, что лучше "выкладываться" на работе, которую знаешь, чем увлекаться новыми идеями и возможностями

- Да
  - Нет
- 

28. Иногда Вы не можете выбрать удовлетворяющего Вас решения

- Да
  - Нет
- 

29. Служебные дела требуют поступиться многими удовольствиями жизни

- Да
  - Нет
- 

30. Ответственные мероприятия вызывают у Вас прилив сил и энергии

- Да
- Нет

2. Дискуссия на тему: «Необходимо ли углубленное изучение менеджмента для эффективного управления организацией в современных условиях».

3. Домашнее задание: эссе «Идеальный менеджер». Необходимо описать качества человека, которые бы описали «менеджера» с точки зрения его поведения и отношения к основным событиям и фактам.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.

2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.

3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум/ В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.

2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.

3. Беляев В. И. Практика менеджмента: учебное пособие / В. И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.

4. Тесты для менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sunhome.ru/tests/test\\_dlja\\_menedzherov](http://www.sunhome.ru/tests/test_dlja_menedzherov). – Загл. с экрана.

5. Деловые тесты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessstest.ru/>. – Загл. с экрана.



**Практическое занятие №2 (2 часа)****Тема:** Эволюция управленческой мысли.**Вопросы:**

1. Школа научного управления.
4. Основные положения школы человеческих отношений.
3. Процессный подход к управлению.
4. Системный подход к управлению.
4. Ситуационный подход к управлению.

**Задания для самоконтроля:**

1. В чём состоит принципиальное отличие принципов управления Тейлора от принципов управления Файоля?
2. Каковы основные этапы развития научного менеджмента в России?
3. В чём суть количественных методов управления?
4. Бил Гейтс – предприниматель или менеджер?
5. Какая система управления используется в современной экономике?

**Практическая работа на занятии:**

1. Исследователи школы научного управления: Ф. Тейлор, супруги Гилберт, Г. Гант.
2. Приверженцы классической школы управления: А. Файоль, М. Фоллет.
3. Менеджеры-предприниматели: Г. Форд, А. Стоун, Дж. Рокфеллер.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Теория менеджмента: учебник / Под ред. А. М. Лялина. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум/ В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.
3. Беляев В. И. Практика менеджмента: учебное пособие / В. И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
4. Кравченко А. И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов. – М.: Академический Проект, 2000. – 352 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/HistoryOfMenagement.shtml>. – Загл. с экрана.
5. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org>. – Загл. с экрана.

**Практическое занятие №3 (2 часа)**

**Тема:** Контрольный опрос «Основные категории менеджмента и тенденции его развития».

Проверка качества овладения специальными терминами и способность применять их на практике в верном толковании является необходимым средством при подготовке компетентного специалиста.

Пропущенные определения употребленного слова или непонимание сказанного вызывает у любого человека отчетливое чувство пустоты и бессмысленности, в результате чего он теряет интерес к данному процессу или явлению.

«Неправильно понятое понятие» или «непонятное понятие» являются терминами, используемыми для определения любой ошибки или пропуска в понимании слова, концепта, символа или положения.

Большинство людей думают, что неправильно понятым является как раз то, чего они, очевидно, не знают. Однако лучше принять, что неправильно понятое слово или символ – это понятие представленное как.

а) ложное (совершенно неверное) определение: определение, не имеющее никакой связи с действительным значением слова или символа. Пример: человек видит знак равенства (=) и думает, что он означает двойное вычитание чего-либо из чего-либо. Или человек слышит «... валютная корзина ...» и думает, что это корзина, где лежат иностранные деньги. Неправильнее и быть не может;

б) придуманное определение – является вариантом ложного определения. Человек сам его придумал, или кто-то ему дал придуманное определение. Не зная настоящего определения, он придумывает что-то вместо него. Это иногда трудно определить, потому, что он уверен, что знает его; в конце концов, он сам придумал его. Пример: человек слышит слово «трансмиссия» и домысливает определение, разделив на части «транс» и «миссия», что это «задание, связанное с перевозкой груза на транспорте»;

в) неточное определение – определение, которое неверно, но может иметь некоторое отношение к слову или символу или относиться к той же категории. Пример: Человек читает или слышит слово «компьютер» и думает, что это «счетная машинка». Это неправильное значение «компьютера», несмотря на то, что и счетная машинка, и компьютер являются машинами;

г) неполное определение – определение, являющееся недостаточным. Пример: человек читает слово «офис» и полагает, что оно означает «помещение». Определение слова «офис» таково: «помещение или здание, в которых человек проводит свою предпринимательскую деятельность или работу по должности» (см.: Толковый словарь русского языка). Таким образом, видно, что определение слова «офис», имеющееся у человека, неполно;

д) неподходящее определение: определение, не удовлетворяющее контексту того предложения, в котором слово употреблено. Пример: человек слышит предложение: «Я заправляю индейку». В понимании человека «заправляю» означает «привожу в порядок постельное белье на кровати». Это одно из определений «заправляю», но оно является неподходящим определением для этого слова, употребленного в услышанном предложении.

Так как у него неподходящее определение, он думает, что кто-то приводит на индейке в порядок постельное белье. В результате предложение, которое он услышал, по-настоящему для него не понятно. Определение «заправляю», подходящее к услышанному им предложению, таково: «положить приправу в какое-нибудь блюдо, подготовить к употреблению в качестве пищи» (см.: Толковый словарь русского языка). Человек лишь тогда действительно поймет то, что слышит, когда он полностью прояснит слово «заправляю» во всех его значениях, так как тогда у него также будет определение, которое правильно подходит к контексту;

е) омонимичное (одно слово с двумя или более отчетливо различными значениями) определение: Пример: Человек читает предложение «Царь поднял державу и решил отдохнуть». Человек понимает, что это предложение означает, что какой-то царь вывел на высокий уровень развития государство и позволил себе расслабиться. Однако у человека верное значение слова «держава», но неверное дефиниция! Есть еще одна дефиниция понятия «держава», оно-то и использовано в предложении, которое он только что прочитал, и означает оно: «золотой шар с крестом наверху как символ власти монарха» (см.: Толковый словарь русского языка). У человека неправильно понятое слово, так как у него омонимичное определение слова «держава», и ему придется прояснить это второе значение, прежде чем он поймет предложение. Омонимичные неправильно понятые слова могут также возникнуть, когда человек не знает разговорного или сленгового употребления слова. Например: человек слышит, как кто-то поет по радио: «Когда моя зайка идет по улице». Человек думает, что по улице идет «зверек отряда грызунов с длинными ушами и сильными задними ногами» (см.: Толковый словарь русского языка). Он не знает разговорного определения «зайка», а именно: «милая; ласкательное имя», которое и используется в песне;

ж) определение-замена имеет место, когда человек использует синоним определения слова. Синоним не является определением. Синоним – это слово, имеющее значение, схожее со значением другого слова. Пример: Человек читает слово «дородный» и думает, что определением к слову является «толстый». «Толстый» является синонимом слова «дородный». У человека неправильно понятое слово, потому что слово «дородный» означает: «величавого внешнего вида и осанки; рослый, крупный, полный» (см.: Толковый словарь русского языка). У человека нет полного значения слова «дородный», если он полагает, что оно просто означает «толстый». Знание синонимов слов увеличивает ваш словарный запас, но это не означает, что вы понимаете значение слова;

з) пропущенное (недостаточное) определение – это определение слова, которое человек пропускает или которого нет в его словарном запасе. Пример: Человек слышит строчку: «У отдыхающих здесь богатый рацион». Этот человек знает два определения слова «богатый». Он знает, что богатый означает «имеющий много денег, земли, товаров и т. д.» и «дорого стоящий, роскошный». Ни одно из этих определений не имеет для него большого смысла в только что прочитанном предложении. Он не может понять, какое отношение

могла иметь пища к обладанию большим количеством денег. Пропущенные определения могут возникнуть от незнаний всех дефиниций слова. Верное же определение следующее: «обильный, содержащий в себе много чего-то ценного» (см.: Толковый словарь русского языка). Таким образом, чтобы наверняка понимать контекст сказанного лучше использовать словари с полным рассмотрением дефиниций слов или пользоваться несколькими различными словарями;

и) отсутствие определения – это «непонятое» слово или символ. Пример: человек читает предложение: «Он прошёлся по анфиладе Петергофского дворца». Но у него нет никакого понимания, так как он не знает определения «анфилада». Слово означает: «длинный сквозной ряд комнат в общественных зданиях, дворца» (см.: Толковый словарь русского языка). Не то чтобы он определил слово неправильно, неподходяще или как-то иначе, у него нет совсем никакого определения. Он никогда не смотрел его в словаре и не прояснял определения. Поэтому он его не понимает. Определение для него не существует, пока он не посмотрит его по словарю и не поймет.

Рекомендация, полезная к употреблению в течение всей жизни. Всякое встреченное вами слово, если оно подходит к одному или более из вышеупомянутых определений непонятого слова или символа, должно быть прояснено при помощи словаря достаточного объема, или большего количества словарей, или учебника, или энциклопедии. Так как, если пропускать или игнорировать непонятое слово или символ и продолжать читать, то это приведет к катастрофе, в результате изучаемый предмет станет просто непонятным.

Студент должен следить за тем, чтобы не пропускать непонятые слова. Ему нужно научиться распознавать по своим реакциям то, что он читает (особенно по ощущению бессмысленности и пустоты в голове, которая обычно наступает сразу после непонятого слова), что он прошел мимо непонятого слова. Ему нужно посмотреть его в словаре и полностью прояснить его определения, прежде чем продолжать читать.

Самой распространенной ошибкой при прояснении слов для человека, проясняющего слова, является его уверенность в том, что неправильно понятое слово – это нечто, чего он просто не знает. С этим ограниченным определением он не может должным образом прояснять слова. Необходимо учить студентов самоконтролю за собой и своей речью, это быстрее путь к повышению образованности и развитию.

Чтобы прояснить слово, его смотрят по хорошему словарю или энциклопедии, при этом не важно, какой они имеют вид бумажный или электронный.

В данном контрольном опросе встречаются задания трёх типов:

- дать существующие определения предложенному понятию;
- написать понятие по предложенному определению;
- составить сложноподчинённое предложение с предложенным

понятием.

Пример задания:

1. Дайте определения предложенным понятиям: топ-менеджер, теория справедливости, целевое управление, реинжиниринг, миссия организации, планирование, контроллинг, децентрализация, факторинг.
2. Составьте по два сложноподчинённых предложения с каждым понятием: консалтинг, закон Парето, риск-менеджмент.
3. Напишите понятие по предложенному определению:
  - а) инструмент, призванный определять безубыточный объем продаж продукции в целом и отдельно по каждому ее виду.;
  - б) изучение психологических аспектов поведения работников, выявление их мотиваций и предпочтений.;
  - в) процессуальная концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели.

### **Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я. Афанасьевой. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 665 с.
3. Менеджмент: учебник / под общ.ред. И. Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2012. – 690 с.

### **Дополнительная литература:**

1. Балашов А. П. Основы менеджмента: учебное пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
2. Абчук В. А. Методы исследований в менеджменте: учебник / В. А. Абчук, А. Ф. Борисов, А. В. Воронцов. – СПб.: Росток, 2012. – 480с.
3. Тебекин А. В. Менеджмент организации: электронный учебник /А. В Тебекин, Б. С. Касаев. - М.: КНОРУС, 2009. - 1 электрон.опт. диск. – MO –CD-53.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.

### **Практическое занятие №4 (2 часа)**

**Тема:** Организационная структура и типы организаций.

### **Вопросы:**

1. Механистическая и органическая организация.
2. Корпоративная и органистическая организации.
3. Эдхократическая и многомерная организации.
4. Партисипативная и предпринимательская организации.
5. Организации, ориентированные на рынок.

### **Задания для самоконтроля:**

1. Что такое целеполагание?
2. Может ли у организации быть несколько миссий?
3. Как соотносятся самоуправление и управление?
4. Какие цели и задачи преследует организация?
5. Перечислите основные организационные структуры.

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Разбор практических ситуаций: определение используемого типа организационной структуры, выбор структуры наилучшей в конкретной ситуации, определений типа организаций.

2. Письменное задание: «Какой тип организационной структуры удобен для применения в условиях рыночной экономики?».

3. Домашнее задание: эссе «Миссия и цели моей жизни». Обозначить генеральную цель жизни (миссию) и направления развития для достижения цели и максимального раскрытия самого себя.

#### **Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум/ В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.
3. Беляев В. И. Практика менеджмента: учебное пособие / В. И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
5. Элементы организаций и процесса управления [Электронный ресурс]: Центр управления финансами Center-yf. – Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/Menedzheru/Elementy-organizacii-i-processa-upravleniya.php>. – Загл. с экрана.

#### **Практическое занятие №5 (4 часа)**

**Тема:** Внутренняя и внешняя среда организации.

#### **Вопросы:**

1. Элементы внутренней среды организации.
2. Персонал и его роль в организации.
3. Характеристика внешней среды.
4. Среда прямого воздействия на организацию.
5. Среда косвенного воздействия на организацию.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Почему важен корпоративный стиль в компании?
2. Кто имеет большее воздействие на компанию из внешней среды?
3. Роль персонала в построении организации и достижении целей?
4. Какие характеристики выделяют при анализе внутренней среды?
5. Какие характеристики выделяют при анализе внешней среды?

**Задачи:**

1. Разбор производственных ситуаций: анализ среды, определение определяющих факторов среды для конкретной ситуации.
2. Методология анализа факторов прямого и косвенного воздействия на компанию.
3. Письменный разбор учебных кейсов: «Какие факторы среды будут являться решающими при выходе на зарубежный рынок ...
  - а) интернет-провайдера;
  - б) фармацевтической компании;
  - в) металлургического комбината;
  - г) фирмы, производящей декоративную косметику.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум/ В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.
3. Беляев В. И. Практика менеджмента: учебное пособие / В. И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
5. Внешняя и внутренняя среда организации [Электронный ресурс]: Management: учебно-методический комплекс. – Режим доступа: [http://bgumanagement2009.narod.ru/theory/theory\\_05.html](http://bgumanagement2009.narod.ru/theory/theory_05.html). – Загл. с экрана.

**Практические занятия №6-7 (4 часа)**

**Тема:** Анализ среды предприятия.

**Вопросы:**

1. Сущность стратегического планирования.
2. Стратегические цели предприятия.
3. Анализ влияния факторов ближнего окружения.
4. Анализ влияния факторов дальнего окружения.

### 5. SWOT-анализ предприятия.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Каким образом выполняется построение матрицы SWOT-анализа?
2. Что такое стратегия предприятия?
3. Сколько может быть альтернативных сценариев у предприятия?
4. Какой квадрант SWOT-матрицы представляет максимальные угрозы для функционирования предприятия?
5. За счёт чего предприятие реализует наилучшие сценарии развития?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Построить развёрнутую матрицу SWOT-анализа предприятия.
2. Разработать стратегии поведения предприятия при различных условиях внутренней и внешней среды.
3. Выбрать основной сценарий деятельности предприятия.

#### **Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник /Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова.– М.: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
3. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник / А. Т. Зуб. – М.: Проспект, 2008. – 432 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С.Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. –670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
5. Шамгунов Р.Н. Стратегическое планирование или управление – что выбрать? [Электронный ресурс]: Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/department.shtml>. – Загл. с экрана.

### **Практическое занятие №8 (2 часа)**

**Тема:** Проектирование организационной структуры предприятия.

#### **Вопросы:**

1. Делегирование, ответственность и полномочия.
2. Организационные структуры.
3. Централизация и децентрализация организации.
4. Выбор структуры организации.
5. Проектирование организационной структуры управления.

#### **Задания для самоконтроля:**



1. В чём заключаются основные цели делегирования полномочий?
2. Зачем необходимы должностные инструкции работникам?
3. Назовите основные принципы построения организационной структуры.
4. Выделите преимущества матричной организационной структуры.
5. Сущность понятия «организационная структура»?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. По предложенному описанию структуры предприятия определите тип организационной структуры и объясните целесообразность её использования в данном случае.
2. Из предложенного списка функциональных и линейных отделов, а также управленческих должностей необходимо построить организационную структуру управления промышленного предприятия.
3. Учебный кейс. Пути совершенствования системы управления для борьбы с бюрократией.

#### **Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.
3. Беляев В. И. Практика менеджмента: учебное пособие / В. И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
4. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс]: Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\\_orgchart.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml). – Загл. с экрана.
5. Организационная структура [Электронный ресурс]: Центр управления финансами Center-yf. – Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/ip/Organizacionnaya-struktura.php>. – Загл. с экрана.

#### **Практические занятия №9-10 (4 часа)**

**Тема:** Деловая игра «Мотивация труда».

#### **Вопросы:**

1. Сущность и задачи мотивации трудовой деятельности.
2. Подходы к мотивации.
3. Содержательные теории мотивации.

4. Процессуальные теории мотивации.
5. Практические аспекты развития мотивации сотрудников.

**Задания для самоконтроля:**

1. Перечислите уровни потребностей в иерархии по А. Маслоу.
2. Какие бывают нематериальные способы мотивирования персонала?
3. В чём смысл двухфакторной теории мотивации Герцберга?
4. Как работает модель мотивации по Вруму?
5. Какие способы существуют для улучшения производительности на предприятии?

**Практическая работа на занятии:**

1. Необходимо создать виртуальную организацию, разработать систему мотивации персонала согласно организационной структуры. На примере 4-6 человек продемонстрировать в формате ролевой игры, действия системы мотивации на персонал.
2. Разбор ситуаций правильного мотивирования сотрудников.
3. Домашнее задание «Лист желаний»: определить краткосрочные и долгосрочные желания и систематизировать их согласно уровням потребностей, используя различные теории мотивации.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И.Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум/ В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. /М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
4. Энкельманн Н. Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех / Пер. с нем. Н. А. Врублевской. – М.: АО Интерэксперт, 1999. – 272 с.
5. Мотивация [Электронный ресурс]: Сайт о мотивации. – Режим доступа: <http://motivational.ru>. – Загл. с экрана.

**Практическое занятие №11 (2 часа)**

**Тема:** Деловая игра: «Эффективность контроля».

**Вопросы:**

1. Сущность и смысл контроля.
2. Процесс контроля.
3. Поведенческие аспекты контроля.

4. Характеристика эффективного контроля.
5. Контроллинг на предприятии.

**Задания для самоконтроля:**

1. Может ли управленческая деятельность осуществляться без контроля?
2. Какие виды контроля существуют?
3. Охарактеризуйте механизмы иерархического контроля.
4. Что такое «неформальный контроль»?
5. Какова роль контроллинга в системе управления предприятия?

**Сценарий деловой игры:**

После распределения ролей, необходимо провести оценку эффективности управленческой деятельности, согласно предложенной методики. После чего руководителями групп готовятся предложения по объёму контроля на каждом из объектов контроля для обсуждения в игровых группах. Отрабатывается навык организации контроля по видам и этапам.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И.Наумов. – М.: Гардарики, 2006. –670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.
- 3.Беляев В. И. Практика менеджмента: учебное пособие / В. И. Беляев. – М.:КНОРУС, 2006. – 256 с.
4. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В. Пужаев. – М.: КНОРУС, 2012. – 192 с.
5. Строева Е. В. Разработка управленческих решений: учебно-практическое пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. – М.:ИНФРА-М, 2012. – 128 с.

**Практическое занятие №12 (2 часа)**

**Тема:** Коммуникации в организации.

**Вопросы:**

1. Коммуникации как процесс.
2. Каналы коммуникации.
3. Продуктивность и эффективность коммуникации.
4. Коммуникационные барьеры в межличностном общении.
5. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место.

**Задания для самоконтроля:**

1. Является ли коммуникабельность необходимым качеством руководителя?
2. Какие бывают виды коммуникаций в организации?
3. Роль и значение информации в организации, способы её получения.
4. Как устраняются барьеры в деловом и межличностном общении?
5. Можно ли по жестам человека получить какую-либо информацию, как?

#### **Практическая работа на занятии:**

1. Визитная карточка сотрудника, неформальное знакомство.
2. Язык телодвижений, секреты НЛП. Оценка «снизу вверх».
3. Тестирование на определение типа коммуникабельности.

#### **Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

#### **Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Кривокора Е. И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е. И. Кривокора. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 190 с.
3. Беляев В. И. Практика менеджмента: учебное пособие / В. И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2006. – 256 с.
4. Пиз А. Язык телодвижений. – М.: Эксмо-Пресс, 2012. – 222 с.
5. Григорьева Н. Н. коммуникационный менеджмент [Электронный ресурс]: Центр дистанционных образовательных технологий МИ ЭМП. – Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006*page.htm). – Загл. с экрана.

#### **Практические занятия №13-14 (2 часа)**

**Тема:** Ролевая игра «Межличностное общение на предприятии».

#### **Вопросы:**

1. Навыки эффективного общения.
2. Вербальная коммуникация.
3. Невербальная коммуникация.
4. Коммуникационные сети.
5. Экономическая и социальная информация.

#### **Задания для самоконтроля:**

1. Какие типы межличностного общения бывают?
2. Почему люди играют несколько социальных ролей одновременно?
3. Что такой межличностная роль человека?

4. Можно ли всегда играть только одну роль?
5. Назовите основные принципы делового общения?

**Практическая работа на занятии:**

1. Дома прорабатывается сценарий ситуационного взаимодействия сотрудников на предприятии. Команды соперников должны определить должности и типы ролей в организации.
2. По заданию преподавателя в режиме on-line продемонстрировать заявленный социальный психотип и проиграть ролевую сценку.
3. Письменное домашнее задание: описать свои социальные роли, которые приходится играть в жизни, и соотнести их с основной профессиональной, выделив взаимосвязи.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Кривокопа Е. И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е. И. Кривокопа. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 190 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
4. Пиз А. Язык телодвижений. – М.: Эксмо-Пресс, 2012. – 222 с.
5. Григорьева Н. Н. коммуникационный менеджмент [Электронный ресурс]: Центр дистанционных образовательных технологий МИ ЭМП. – Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006*page.htm). – Загл. с экрана.

**Практическое занятие №15 (2 часа)**

**Тема:** Деловая игра: Принятие управленческих решений в экстремальных условиях.

**Вопросы:**

1. Классификация управленческих решений.
2. Уровни квалификации руководителя в плане принятия решений.
3. Типовые ситуации необходимости принятия управленческих решений.
4. Методы принятия решений.
5. Коллективные методы принятия решений.

**Задания для самоконтроля:**

1. Перечислите характерные особенности принятия управленческих решений.
2. Как принимаются решения в условиях неопределённости?
3. Какова роль руководителя в принятии решения?
4. Зачем нужно моделирование экономических процессов?
5. В чём суть метода экспертных оценок?

**Практическая работа на занятии:**

1. «Кораблекрушение». Необходимо принять индивидуальное и групповое решение относительно того, какие предметы необходимо спасти прежде всего, исходя и списка, предложенного преподавателем. В процессе игровых действий оцениваются адаптационные способности, умение работать в команде, степень конформизма

2. По группам (4-6 человек) создаются проблемные ситуации на предприятии, один человек или группа лиц из команды соперников должны принять управленческое решение, способное разрешить ситуацию.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 448 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И.Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник / В. И. Бусов. – М.: Юрайт, 2013. – 254 с.
2. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2013. – 335 с.
3. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В. Пужаев. – М.: КНОРУС, 2012. – 192 с.
4. Строева Е. В. Разработка управленческих решений: учебно-практическое пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 128 с.
5. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник / И. А.Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

**Практическое занятие №16 (2 часа)**

**Тема:** Лидерство в организации.

**Вопросы:**

1. Личность и ее структура.
3. Обзор теорий лидерства.
3. Стилль, удовлетворения, производительность.
4. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.

5. Стилль руководства и принятие решений.

**Задания для самоконтроля:**

1. В чём суть ситуационного подхода к лидерству.
2. В чём суть поведенческого подхода к лидерству.
3. Как определяется лидерство с позиции личных качеств?
4. Какие формы власти существуют на предприятии и как они влияют?
5. Какие элементы, лежат в основе лидерства?

**Практическая работа на занятии:**

1. Психологическое тестирование студентов для выявления лидерских качеств и способности вести за собой.
2. Разбор конкретной ситуации «Тынковская игрушка».
3. Домашнее задание: эссе «Лидер, которого я знаю». Используя факты и события своей жизни необходимо описать человека, который проявляет лидерские качества во взаимодействии с другими людьми. Выбрать обоснованно модель лидерства, объясняющую поведение данного человека.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. –670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. –288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Психология управления [Электронный ресурс]: Библиофонд – электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=517479>. – Загл. с экрана.
3. Энкельманн Н. Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех / Пер. с нем. Н. А. Врублевской. – М.: АО Интерэксперт, 1999. – 272 с.
4. Психология управления [Электронный ресурс]: Учебный центр «Бизнес-класс». – Режим доступа: <http://www.classs.ru/library/node/545>. – Загл. с экрана.
5. Деловые тесты [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.businessstest.ru/>. – Загл. с экрана.

**Практическое занятие №17 (2 часа)**

**Тема:** Управление персоналом при разрешении конфликтных ситуаций.

**Вопросы:**

1. Структура конфликта.
2. Управление конфликтами.
3. Организационный стресс и его природа.

4. Функции и эффективность конфликта.
5. Межличностные методы разрешения конфликтов.

**Задания для самоконтроля:**

1. В чём состоит причина конфликта?
2. Какие основные этапы проходит конфликтная ситуация?
3. Какой вклад внёс М. Вебер в конфликтологию?
4. Необходимы ли знания конфликтологии обычному человеку, почему?
5. Можно ли управлять стрессовой ситуацией?

**Практическая работа на занятии:**

Разбор практических ситуаций по заданию преподавателя и поиск управленческих решений по урегулированию производственных конфликтов.

Домашнее задание: эссе «Менеджер XXI века». Описать своё видение управленцев современности, используя комплексные знания по дисциплине.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. – 288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.
3. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 88 с.
4. Управление конфликтами и стрессами на предприятии [Электронный ресурс]: Библиофонд – электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=510006>. – Загл. с экрана.
5. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.

**Практическое занятие №18 (2 часа)**

**Тема:** Деловая игра «Ведение деловых переговоров».

**Вопросы:**

1. Сущность и процесс общения.
2. Стили общения.
3. Элементы делового общения.
4. Управленческое общение.
5. Правила ведения деловых переговоров.

**Задания для самоконтроля:**

1. В чём основные проблемы экономики ЕС?



2. В чём смысл внешнеэкономической политики ЕС?
3. Какая страна является неформальным лидером в союзе и почему?
4. Какие страны создают напряжённость в финансовом секторе ЕС?
5. Назовите основных торговых партнёров ЕС.

**Практическая работа на занятии:**

По группам представить различные стили повеления на переговорах и умение подстраиваться под оппонента, используя вербальные и невербальные средства общения.

**Основная литература:**

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. –670 с.
3. Виханский О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономист, 2006. –288 с.

**Дополнительная литература:**

1. Малюк В. И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания и курсовое проектирование: практикум / В. И. Малюк. – М.: КНОРУС, 2010. – 304 с.
2. Просветов Г. И. Менеджмент: Задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 568 с.
3. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 88 с.
4. Управление конфликтами и стрессами на предприятии [Электронный ресурс]: Библиофонд – электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=510006>. – Загл. с экрана.
5. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.

## **6. Самостоятельная работа студентов**

Самостоятельная работа студентов делится на два вида: аудиторная самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя и внеаудиторная работа студентов.

К самостоятельной работе студентов под контролем преподавателя относится:

- 1) разбор производственных ситуаций, тестов, кейсов;
- 2) выполнение контрольных работ и контрольных опросов;
- 3) проведение деловых и ролевых игр по предложенной тематике;
- 4) участие в конференциях, конгрессах и т.д.

К самостоятельной внеаудиторной работе относится:

- 1) подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, практическим и др.) и выполнение соответствующих заданий;
- 2) самостоятельная работа над отдельными темами учебных дисциплин в соответствии с учебно-тематическими планами;
- 3) подготовка ко всем видам контрольных испытаний;
- 4) решение задач, тестов, кейсов, заполнение таблиц, указанных в планах практических занятий;
- 5) подготовка докладов, рефератов;
- 6) изучение монографий, периодических изданий, учебно-методических пособий;
- 7) подготовка к конференциям различного уровня;
- 8) подготовка к олимпиаде по изучаемой дисциплине;
- 9) подготовка презентаций для докладов и т.д.

## **7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины**

При изучении учебной дисциплины «Менеджмент», получения знаний и формирования компетенций могут быть использованы следующие образовательные технологии и формы преподавания:

1) Проблемная лекция. Такая лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

С помощью проблемной лекции обеспечивается усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления, формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего бакалавра.

В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для студентов. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще неизвестного для себя знания. Что позволяет создать у студентов иллюзию «открытия» уже известного в науке. Проблемная лекция строится таким образом, что познания студента приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление студента и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании студента. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения студентами.

Вопросы могут быть как простыми для того, чтобы сосредоточить внимание студентов на отдельных аспектах темы, так и проблемные. Студенты, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщения, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес, и степень восприятия материала студентами.

2) Лекция-визуализация. Данный вид лекции является результатом использования принципа наглядности, содержание данного принципа меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения.

Лекция-визуализация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция – визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

3) Лекция-беседа. Лекция-беседа, или “диалог с аудиторией”, является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения студентов в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

4) Лекция-дискуссия. В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Так же можно предложить студентам проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем дать краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

5) Лекция-пресс-конференция. Форма проведения лекции близка к форме проведения пресс-конференций, только со следующими изменениями. Преподаватель называет тему лекции и просит студентов письменно задавать ему вопросы по данной теме. Каждый студент должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующие его вопросы, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем преподаватель в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов слушателей.

Активизация деятельности студентов на лекции-пресс-конференции достигается за счет адресованного информирования каждого студента лично. В этом отличительная черта этой формы лекции. Необходимость сформулировать

вопрос и грамотно его задать активизирует мыслительную деятельность, а ожидание ответа на свой вопрос концентрирует внимание студента. Вопросы студентов в большинстве случаев носят проблемный характер и являются началом творческих процессов мышления. Личностное, профессиональное и социальное отношение преподавателя к поставленным вопросам и ответом на них, оказывает воспитательное влияние на студентов. Опыт участия в лекция-пресс-конференция позволяет преподавателю и студентам отрабатывать умения задавать вопросы и отвечать на них, выходить из трудных коммуникативных ситуаций, формировать навыки доказательства и опровержения, учета позиции человека, задавшего вопрос.

б) Метод «круглого стола». Эта группа методов включает в себя: различные виды семинаров и дискуссий. В основе этого метода лежит принцип коллективного обсуждения проблем, изучаемых в системе образования. Главная цель таких занятий состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность практического использования теоретических знаний в условиях, моделирующих форм деятельности реальных специалистов.

Такие занятия призваны обеспечить развитие творческого мышления профессионального мышления, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условия. Профессиональное использование знаний – это свободное владение языком соответствующей профессиональной области, научная точность оперирования формулировками, понятиями, определениями. Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивать свою точку зрения, демонстрировать достигнутый уровень теоретической подготовки.

На занятия «круглого стола» выносятся важные темы курса, усвоение которых определяет качество профессиональной подготовки; вопросы, наиболее трудные для понимания и усвоения. Такие темы обсуждаются коллективно, что обеспечивает активное участие каждого студента.

7) Деловая игра – используется, чтобы активизировать мышление студентов, повысить самостоятельность будущего специалиста, внести дух творчества в обучение, приблизить его к профориентационному, подготовить к профессиональной практической деятельности. Главным вопросом в проблемном обучении выступает «почему», а в деловой игре – «что было бы, если бы...».

Данный метод раскрывает личностный потенциал студента: каждый участник может продиагностировать свои возможности в одиночку, а также и в совместной деятельности с другими участниками.

В процессе подготовки и проведения деловой игры, каждый участник должен иметь возможность для самоутверждения и саморазвития. Преподаватель должен помочь студенту стать в игре тем, кем он хочет быть, показать ему самому его лучшие качества, которые могли бы раскрыться в ходе общения.

Деловая игра – это контролируемая система, так как процедура игры готовится, и корректируется преподавателем. Если игра проходит в планируемом режиме, преподаватель может не вмешиваться в игровые отношения, а только наблюдать и оценивать игровую деятельность студентов. Но если действия выходят за пределы плана, срывают цели занятия, преподаватель может откорректировать направленность игры и ее эмоциональный настрой.

8) Ролевая игра – путём создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуацию, научить студентов понимать профессиональные роли, действовать в заданных условиях соответственно принятым ролям, подходить к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчинённого), вырабатывать навыки работы менеджера, искать оптимальные решения проблемных и конфликтных ситуаций. Могут использоваться как независимо, так и являться частью деловых игр.

9) «Пресс-конференция»: студенты распределяются на подгруппы. Одна группа выступает в роли журналистов, другая в роли специалистов. Студенты располагаются лицом друг к другу. «Журналисты» задают вопрос, «специалисты» отвечают на него. Преподаватель выступает в роли стороннего наблюдателя, отмечая для себя активность студентов.

10) Решение задач.

Данная форма обучения направлена на получение результата доказательным путём через математические инструменты или инструменты логики. Обучаемый должен учиться сопоставлять исходные данные, видеть ход действий для получения необходимого результата.

11) Решение тестов. Тестовые задания должны быть компетентностно-ориентированными и могут быть представлены в различных вариациях:

– тестовые задания множественного выбора с одним или несколькими правильными ответами из предложенного набора ответов;

– тестовые задания множественного выбора на установление соответствия;

– тестовые задания множественного выбора на установление последовательности;

– тестовые задания с конструируемым ответом: с кратким регламентированным ответом или же со свободным изложением (с развернутым ответом в произвольной форме).

12) Решение кейсов (кейс-стади, гарвардский метод). Под кейсами понимается техника обучения, использующая описание реальных управленческих, экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале, или же приближены к реальной ситуации.

13) Подготовка презентаций.

14) «Морской бой»: группа делится на две команды, студентам раздаются «боеприпасы» – карточки, на которых указаны вопросы. И

«спасательные круги», которые возвращают вопросы той команде, которая его задала. Цель студентов – ответить на все вопросы как можно быстрее.

15) Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

а) постановка проблемы. Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма;

б) генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.
- полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.
- необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.
- комбинируйте и улучшайте любые идеи.

в) группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущих. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «соглашения с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но попросту говоря некоторого времени

типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

16) Работа в группах – форма организации деятельности, при которой на базе целевой учебной аудитории создаются небольшие рабочие группы (3-5 обучаемых) для совместного выполнения учебного задания.

Работа в группе позволяет индивидуально регулировать объем материала и режим работы, дает возможность формировать умение сообща выполнять работу, использовать прием взаимоконтроля. Возможность самостоятельно оценивать свою работу позволяет соблюсти принцип «отметочной безопасности», развивать интерес к предмету, а использование опорных сигналов (таблиц, схем, рисунков и т. п.) облегчит запоминание изучаемого материала.

Принципы групповой работы:

- аудитория разбивается на несколько групп от 3 до 6 человек;
- каждая группа получает свое задание, которое может быть одинаковое для всех либо дифференцированное;
- внутри каждой группы, между ее участниками распределяются роли («лидер», «спикер», «аналитики», «хранитель времени» и т.п.);
- процесс выполнения задания в группе осуществляется на основе обмена мнениями, оценками;
- выработанные в группе решения обсуждаются всей учебной группой.

Из принципов групповой работы видно, что для такой работы характерно непосредственное взаимодействие и сотрудничество между учащимися, которые, таким образом, становятся активными субъектами собственного учения. А это принципиально меняет в их глазах смысл и значение учебной деятельности.



## 8. Критерии оценки результатов обучения

Критерии оценки результатов обучения представляет собой дифференциацию оценки знаний студента по бально-рейтинговой системе.

Профессиональный уровень "5" (отлично)	85-100	Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных
Продвинутый уровень "4" (хорошо)	70-84	Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей
Базовый уровень "3" (удовлетворительно)	60-69	Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении
Минимальный уровень "2" (неудовлетворительно)	35-59	Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров
Минимальный уровень "1" (неудовлетворительно)	0-34	Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий

Бально-рейтинговая система оценки качества учебной работы студентов введена в учебный процесс с целью активизации самостоятельной работы студентов и стимулирования ее ритмичности.

1. Безупречное усвоение изучаемой студентом в семестре учебной дисциплины оценивается в 100 рейтинговых баллов («100 % успеха»).

2. Повышение рейтинга возможно за счёт участия в научно-исследовательской работе или тематической олимпиаде, связанной с содержанием изучаемой дисциплины. Также повышенный рейтинг ставится за использование дополнительных источников информации и выполнение контрольных испытаний на уровне выше требуемого.

3. Студенты, имеющие задолженности по промежуточным контрольным испытаниям по неуважительной причине к экзамену не допускаются и могут быть отчислены из университета в установленном порядке за академическую неуспеваемость.

## **9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины**

### **Текущий контроль успеваемости студентов.**

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

### **Промежуточная аттестация.**

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

## 10. Комплект оценочных средств по дисциплине

### Примерная тематика докладов и презентаций для учебного процесса:

1. Вклад Ф. Тейлор в школу научного управления.
2. Вклад Г. Ганта в теорию управления.
3. Вклад супругов Гилбертов в менеджмент.
4. Фигура М.П. Фоллет в менеджменте.
5. Идеи школы управления А. Файоля.
6. Менеджер-предприниматель Г. Форд.
7. Менеджер-предприниматель Дж. Рокфеллер.
8. Менеджер-предприниматель А. Стоун.
9. Практика менеджмента П. Друкера.
10. Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.
11. Работы Пригожина в области менеджмента.
12. Идеи И. Ансоффа в теории управления.
13. Американская модель управления.
14. Японская модель управления.
15. Китайская модель управления.
16. Европейская модель управления.
17. Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
18. Понятие имиджа менеджера.
19. Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
20. Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
21. Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
22. Защита конфиденциальной информации.
23. Методы прогнозирования управленческих решений.
24. Метод экспертных оценок.
25. Методы организации творческих процессов в управлении.
26. Сущность и значение социально-психологических методов управления.
27. Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
28. Формы власти и влияния.
29. Лидерство и власть.
30. Природа стресса и методы управления стрессом.

### Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Возникновение менеджмента.
3. Ранние школы научного менеджмента.
4. Основные положения классической административной школы управления.
5. Концепция рациональной бюрократии.
6. Школа человеческих отношений.
7. Количественная школа науки управления.
8. Интегрированные подходы к управлению.
9. Процессный подход к управлению.

10. Системный подход к управлению.
11. Ситуационный подход к управлению.
12. Внешняя среда и ее влияние на организацию.
13. Влияние факторов прямого и косвенного воздействия.
14. Параметры внутренней среды организаций.
15. Школа моделирования (дизайна).
16. Школы стратегического планирования и рыночного позиционирования.
17. Школа предпринимательства.
18. Эмпирическая школа. Школа власти.
19. Школа обучения. Школа культуры.
20. Современные тенденции развития менеджмента.
21. Понятие организации и организационной структуры.
22. Признаки и характеристики организации.
23. Законы организации.
24. Виды организации.
25. Цели и задачи организации.
26. Структура и технологии организации.
27. Персонал и его роль в организации.
28. Корпоративная культура организации.
29. Организация и её среда.
30. Характеристика внешней среды.
31. Сущность стратегического планирования.
32. Анализ влияния факторов ближнего окружения.
33. Анализ влияния факторов дальнего окружения.
34. Делегирование, ответственность и полномочия.
35. Традиционные виды организационных структур.
36. Современные виды организационных структур.
37. Централизация и децентрализация организации.
38. Ситуационные факторы, влияющие на выбор структуры.
39. Общая характеристика мотивации.
40. Подходы к мотивации.
41. Содержательные теории мотивации.
42. Процессуальные теории мотивации.
43. Практические аспекты развития мотивации сотрудников.
44. Сущность и смысл контроля как функции управления.
45. Процесс контроля.
46. Поведенческие аспекты контроля.
47. Характеристика эффективного контроля.
48. Коммуникации как процесс.
49. Каналы коммуникации.
50. Продуктивность и эффективность коммуникации.
51. Коммуникационные барьеры в межличностном общении.
52. Нисходящие, горизонтальные и восходящие коммуникации.
53. Коммуникационные сети.
54. Неформальные коммуникативные каналы.

55. Техническое обеспечение коммуникативных процессов.
56. Коммуникации и высокоэффективное рабочее место.
57. Классификация управленческих решений.
58. Уровни квалификации руководителя в плане принятия решений.
59. Типовые ситуации необходимости принятия управленческих решений.
60. Характеристики хорошего управленческого решения.
61. Этапы принятия управленческого решения.
62. Процесс принятия решения: факторы влияния.
63. Методы принятия решений.
64. Коллективные методы принятия решений.
65. Личность и ее структура.
66. Психологические аспекты малых групп.
67. Социально-психологическая теория коллектива.
68. Формы власти и влияния.
69. Обзор теорий лидерства.
70. Стиль, удовлетворения, производительность.
71. Ситуационные подходы к эффективному лидерству.
72. Коллективные методы принятия решений.
73. Стиль руководства и принятие решений.
74. Психологические особенности принятия управленческих решений.
75. Типовые ошибки при принятии управленческих решений.
76. Структура конфликта.
77. Управление конфликтами.
78. Методы разрешения конфликтов.
79. Организационный стресс и его природа.
80. Функции и эффективность конфликта.
81. Проектирование работы: базовые факторы влияния.
82. Подходы к проектированию рабочего места.
83. Создание самоуправляемых команд.
84. Проектирование работы и физическое оснащение рабочего места.
85. Девять базовых принципов социотехнического дизайна организации.

**Перечень проблемно-теоретических ситуаций для подготовки к экзамену:**

1. Какие постулаты научного менеджмента сегодня активно применяются организациями?
2. Опишите, какие постулаты научного менеджмента и других управленческих течений XX века Вы как менеджер (будущий менеджер), используете (использовали) сегодня на практике, внося соответствующую информацию в таблицу.

Название течения	Использую сегодня	Не использую, но было бы полезно взять на вооружение
Школа научного менеджмента		
Школа человеческих отношений		
Административная школа		
Системный подход		
Ситуационный подход		
Количественный подход		

3. Опишите, исходя из идеологии ситуационного подхода, каким образом такие ситуационные факторы как размер организации и шаблонность используемых в организации технологий может повлиять на действия управленческого персонала.
4. Перечислите типовые цели, которым может способствовать создание стратегических альянсов или коалиций в бизнес-среде.
5. Какая из перечисленных школ стратегий Вам ближе и почему?
6. Имеет ли значение глобализация в сфере электронного бизнеса? Объясните свою точку зрения.
7. Дайте краткую характеристику и приведите примеры культуры власти, культуры роли, культуры задачи, культуры личности. Для какого типа организаций они характерны?
8. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия, фирмы, где Вы работаете (когда-либо работали).
9. Сравните содержательные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки.
10. Сравните процессуальные теории мотивации, выделив основные идеи, достоинства и недостатки
11. Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?
12. Ваш подчиненный поступает несправедливо по отношению к клиентам: не учитывает потребности клиентов, игнорирует договоренности, учитывает только интересы вашей компании. Используя основные принципы формирования ОС и формулу Рассела, предоставьте подчиненному отрицательную обратную связь.
13. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического



- планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?
14. Многие менеджеры отрицательно относятся к введению электронных коммуникаций. Как вы думаете, почему? Что можно сделать для уменьшения сопротивления инновациям в области коммуникаций?
  15. Дайте оценку «открытым коммуникациям» и их влиянию на корпоративную культуру компании.
  16. Какие факторы необходимо учитывать при проектировании работы подчиненного?
  17. Опишите своими словами, базируясь на Вашем опыте, как Вы понимаете, что означает фактор «Особенности цели», предложенный Купером для оценки того, насколько мотивирует исполнителя работа.
  18. Предложите способы, которыми можно было бы осуществить расширение работы офис менеджера, какими – обогащение?
  19. Нарисуйте структурную схему организации, в которой Вы работаете (когда-либо работали) и проанализируйте ее с точки зрения количества уровней управления. Определите норму управляемости для различных подразделений. Подумайте, влияние каких факторов определяет норму управляемости в том или ином подразделении.
  20. Что такое управленческая проблема и ее решение? Сформулируйте примеры управленческих проблем, которые Вам приходилось решать в Вашей практике?
  21. Вспомните ситуации из Вашей практики, когда решение, направленное на разрешение одной проблемы, способствовало либо препятствовало решению другой управленческой проблемы. Почему?
  22. Приведите примеры рациональных несвоевременных решений, с которыми Вам пришлось столкнуться в Вашей практике работы. Как Вы думаете, каковы были причины их несвоевременного принятия?
  23. Предложите пути совершенствования системы управления для борьбы с бюрократией.
  24. Какова суть электронного правительства? Насколько эффективно, на Ваш взгляд, оно работает? Что бы Вы предложили для улучшения его работы?
  25. Постройте организационную структуру предприятия, где наблюдалось бы иерархическое и дивизиональное подчинения структурных подразделений.

**11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Менеджмент» включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- средства аудиовоспроизведения;
- телевизор;
- видеомагнитофон;
- DVD – проигрыватель;
- книжный фонд библиотеки;
- компьютерный класс.

## 12. Информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература:

1. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник / Э. М. Коротков. – М.: Юрайт, 2013. – 640 с.
2. Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. В.Я. Афанасьевой. – 2-е изд. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 665 с.
3. Менеджмент: учебник / под общ.ред. И. Н. Шапкина. – М.: Юрайт, 2012. – 690 с.

### Дополнительные источники информации:

1. Балашов А. П. Основы менеджмента: учебное пособие / А. П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
2. Абчук В. А. Методы исследований в менеджменте: учебник / В. А. Абчук, А. Ф. Борисов, А. В. Воронцов. – СПб.: Росток, 2012. – 480с.
3. Тебекин А. В. Менеджмент организации: электронный учебник /А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. - М.: КНОРУС, 2009. - 1 электрон.опт. диск. – МО –CD-53.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2008. – 864 с.
5. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 511 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2006. – 670 с.
7. Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. – Загл. с экрана.
8. Маркетинг и менеджмент: Тесты / Отв. рук.серии И. Ф. Колонтаевская. – М.: Альфа-Пресс, 2008. – 592 с.
9. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие/ А. Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.

### Рекомендуемые источники информации к отдельным темам:

#### Темы 1-3

1. Теория менеджмента: учебник / Под ред. А. М. Лялина. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
2. История менеджмента. Природа управления и исторические тенденции его развития [Электронный ресурс]: Пятифан. – Режим доступа: <http://5fan.ru/wievjob.php?id=338>. – Загл. с экрана.
3. Основные категории менеджмента и тенденции его развития: Видеолекция [Электронный ресурс]: Usemind. – Режим доступа: <http://usemind.org/mba-management-tend>. – Загл. с экрана.

#### Темы 4-6

1. Теория менеджмента: учебник / Под ред. А. М. Лялина. – СПб.: Питер, 2009. – 464 с.
2. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
3. Элементы организаций и процесса управления [Электронный ресурс]: Центр управления финансами Center-yf. – Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/Menedzheru/Elementy-organizacii-i-processa-upravleniya.php>. – Загл. с экрана.

### **Тема 7**

1. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
2. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: учебник / А. Т. Зуб. – М.: Проспект, 2008. – 432 с.
4. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
5. Шамгунов Р.Н. Стратегическое планирование или управление – что выбрать? [Электронный ресурс]: Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/department.shtml>. – Загл. с экрана.

### **Тема 8**

1. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
2. Типовые организационные структуры предприятий [Электронный ресурс]: Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000\\_orgchart.shtml](http://www.cfin.ru/management/iso9000/iso9000_orgchart.shtml). – Загл. с экрана.
3. Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. – Загл. с экрана.
4. Организационная структура [Электронный ресурс]: Центр управления финансами Center-yf. – Режим доступа: <http://www.center-yf.ru/data/ip/Organizacionnaya-struktura.php>. – Загл. с экрана.

### **Тема 9**

1. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 64 с.
2. Энкельманн Н. Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех / Пер. с нем. Н. А. Врублевской. – М.: АО Интерэксперт, 1999. – 272 с.
3. Мотивация [Электронный ресурс]: Сайт о мотивации. – Режим доступа: <http://motivational.ru>. – Загл. с экрана.

**Тема 10**

1. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.
2. Функция контроля в менеджменте [Электронный ресурс]: Библиофонд – электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=529657>. – Загл. с экрана.
3. Электронные книги по менеджменту (управлению предприятием) [Электронный ресурс]: Административно-управленческий портал. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/i002.htm>. – Загл. с экрана.

**Темы 11-12**

1. Кривокопа Е. И. Деловые коммуникации: учебное пособие / Е. И. Кривокопа. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 190 с.
2. Григорьева Н. Н. коммуникационный менеджмент [Электронный ресурс]: Центр дистанционных образовательных технологий МИ ЭМП. – Режим доступа: [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-006*page.htm). – Загл. с экрана.

**Темы 13-14**

1. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник / В. И. Бусов. – М.: Юрайт, 2013. – 254 с.
2. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М.: Юрайт, 2013. – 335 с.
3. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие / А.В. Пужаев. – М.: КНОРУС, 2012. – 192 с.
4. Строева Е. В. Разработка управленческих решений: учебно-практическое пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 128 с.
5. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.
6. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 439 с.
7. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. – М.: Омега-Л, 2009. – 383 с.
8. Бабенко Т. И. Методы принятия управленческих решений (в среде Excel): учебное пособие / Т. И. Бабенко, С. Б. Барабаш. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2006. – 228 с.
9. Саак А. Э. Разработка управленческого решения: учебник / А. Э. Саак, В. Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.
10. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 344 с.

**Темы 15-16**

1. Психология управления [Электронный ресурс]: Библиофонд – электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=517479>. – Загл. с экрана.

2. Энкельманн Н. Б. Власть мотивации: Харизма, личность, успех / Пер. с нем. Н. А. Врублевской. – М.: АО Интерэксперт, 1999. – 272 с.

3. Психология управления [Электронный ресурс]: Учебный центр «Бизнес-класс». – Режим доступа: <http://www.classs.ru/library/node/545>. – Загл. с экрана.

4. Чередниченко И.П., Тельных Н.В. Психология управления [Электронный ресурс]: Всё для личного успеха и эффективного ведения бизнеса. – Режим доступа: <http://www.nlplife.ru/knigi/psyho/psihologija-upravljenija-2826>. – Загл. с экрана.

### **Тема 17**

1. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2012. – 88 с.

2. Управление конфликтами и стрессами на предприятии [Электронный ресурс]: Библиофонд – электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=510006>. – Загл. с экрана.

3. Мескон М. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.: ил.

### **Тема 18**

1. Слак Н. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент: пер. с 5-го англ. изд./ Н. Слак, С. Чеймберс, Р. Джонстон. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 790 с.

2. Сорокина С. А. Организационное проектирование: учебно-методический комплекс / С. А. Сорокина. – М.: Финакадемия, 2008. – 41 с.

3. Проектирование автоматизированного рабочего места менеджера [Электронный ресурс]: Библиофонд – электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=551780>. – Загл. с экрана.

## Примеры и образцы различных форм и видов образовательных технологий

### 1. Деловая игра «Я – руководитель»

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П. , который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной

деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

#### Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

#### Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада



работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### Задание 3.

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

### **13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

#### Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям - научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

#### Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

**Структура занятия** В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме - дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть - обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение - дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность - до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность - 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

**Работа с литературными источниками** В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

#### Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

### Структура выступления

**Вступление** помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

**Основная часть**, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

**Заключение** - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

### Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише. У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления

научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы
7. Приложения

#### Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в вводной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, В этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и



значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет- сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.