

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 18.11.2024 13:42:57

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Личная эффективность менеджера**

Направление 38.03.02 Менеджмент  
Направленность 38.03.02.05 "Международный менеджмент"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

| Семестр<br>(<Курс>.<Семестр на<br>курсе>) | 2 (1.2) |     | Итого |     |
|---|---------|-----|-------|-----|
|   | 16      |     |       |     |
| Неделя                                    | 16      |     |       |     |
| Вид занятий                               | УП      | РП  | УП    | РП  |
| Лекции                                    | 32      | 32  | 32    | 32  |
| Практические                              | 32      | 32  | 32    | 32  |
| Итого ауд.                                | 64      | 64  | 64    | 64  |
| Контактная работа                         | 64      | 64  | 64    | 64  |
| Сам. работа                               | 44      | 44  | 44    | 44  |
| Часы на контроль                          | 36      | 36  | 36    | 36  |
| Итого                                     | 144     | 144 | 144   | 144 |

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.э.н., доцент, Яковенко С.В.

Зав. кафедрой: доцент, к.э.н., С.Н.Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

|     |   |
|-----|---|
| 1.1 | Вооружить специалиста знаниями по управлению деловой организацией в условиях рынка, способы решения конфликтных ситуаций при проектировании разных видов коммуникаций, а также основными приемами работы менеджера. |
|-----|---|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации**

**В результате освоения дисциплины обучающийся должен:**

|   |
|---|
| <b>Знать:</b>   |
| основные характеристики теорий менеджмента и способы разрешения конфликтных ситуаций на предприятиях (соотнесено с индикатором ПК-2.1) ;            |
| <b>Уметь:</b>   |
| проводить анализы и диагностику предприятий и разрешать конфликтные ситуации(соотнесено с индикатором ПК-2.2) ;                                     |
| <b>Владеть:</b>   |
| навыками обработки большого объема новой информации и групповой работы команды и оценки ситуации на предприятии (соотнесено с индикатором ПК-2.3) ; |

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. «Введение в дисциплину «Личная эффективность менеджмента»

| №   | Наименование темы / Вид занятия   | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература                               |
|-----|---|----------------|-------|-------------|--|
| 1.1 | Основные методы управления эффективностью»<br>Основные понятия и элементы системы управления эффективностью. Личная и корпоративная эффективность. Результативность и эффективность.<br>/ Лек /   | 2              | 6     | ПК-2        | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 1.2 | Методы и инструменты личной эффективности.Планирование задач и навыки самоорганизации. Виды личного планирования руководителя, долгосрочной и краткосрочное. Управление порядком выполнения задач на основе приоритетов. Методы определения приоритетов: Матрица Эйзенхауэра, Правило Парето, метод автофокуса. / Лек / | 2              | 6     | ПК-2        | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 1.3 | Основные методы управления эффективностью.Эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его его органов и подразделений.Эффективность процесса управления (при выработке и реализации конкретного управленческого решения) / Пр /   | 2              | 6     | ПК-2        | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 1.4 | Методы и инструменты личной эффективности.Эффективность системы управления ( с учетом иерархии управления). Эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов). Выполнение задания с помощью Libre Office. / Пр /  | 2              | 6     | ПК-2        | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 1.5 | История ТМ и возможности ТМ. Этапы развития коммуникативных компетенций. Правила самоменеджмента и их характеристика. Самосовершенствование: мотивация и ее роль в повышении эффективности самоменеджмента. / Ср /  | 2              | 22    | ПК-2        | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |

#### Раздел 2. «Эффективность менеджмента»

| №   | Наименование темы / Вид занятия  | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература                               |
|-----|--|----------------|-------|-------------|--|
| 2.1 | Современные технологии управления.Что такое управление, основные задачи управления.Позиция руководителя. Границы ответственности управления и исполнения, матрица ответственности руководителя. Два фокуса внимания руководителя: задача и люди.Понятие управленческой эффективности. Соотношение результативности и эффективности.<br>/ Лек / | 2              | 8     | ПК-2        | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |

|     |   |   |    |      |  |
|-----|---|---|----|------|--|
| 2.2 | Основы тайм-менеджмент в управленческой деятельности. Алгоритм планирования, последовательность действий руководителя на этапе планирования. Методы приоритизации задач, критерии и методы выделения приоритетных задач. Перевод задачи в план действий: декомпозиция работ, сроки. Образ результата, способы формулировки конечного результата как «продукта», выбор параметров и ключевых показателей. / Лек /  | 2 | 6  | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 2.3 | Коммуникативные техники в управленческой деятельности. Ресурсное обеспечение. Виды ресурсов. Как определить необходимый объем ресурсов. Оценка рисков невыполнения, компенсация рисков. Инструменты планирования. / Лек /   | 2 | 6  | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 2.4 | Современные технологии управления. Контроль как управленческая «опция». Что контролируем? Как технологично и последовательно достигать целевых результатов с помощью работающей системы контроля. Основные принципы, виды и способы контроля. Алгоритм контроля. / Пр /   | 2 | 6  | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 2.5 | Основы тайм-менеджмент в управленческой деятельности. Влияние цели на результат. Как происходит подмена цели. Характеристики цели/задачи (SMART-критерии). Алгоритм постановки задачи сотруднику. Подготовка доклада по теме занятия с использованием Libre Office. / Пр /  | 2 | 2  | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 2.6 | Коммуникативные техники в управленческой деятельности. Принцип ожидания и его практическое применение - управление ожиданиями; Принцип равенства («справедливости») и его практическое применение – как создать баланс усилия/вознаграждение «Торможение» исполнения. Типичные причины снижения мотивации сотрудников при выполнении поставленной задачи (демотиваторы); / Пр /   | 2 | 6  | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 2.7 | Методика проведения основных форм делового общения (совещание, переговоры, публичное выступление). Принцип ожидания и его практическое применение - управление ожиданиями; Принцип равенства («справедливости») и его практическое применение – как создать баланс усилия/вознаграждение «Торможение» исполнения. Типичные причины снижения мотивации сотрудников при выполнении поставленной задачи (демотиваторы). Подготовка доклада по теме занятия с использованием Libre Office. / Пр / | 2 | 6  | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 2.8 | Правила планирования. Н. Макиавелли и его требования к эффективному руководителю. Целеполагание: сущность и содержание. Технологии формирования имиджа. Правила публичного выступления. / Ср /  | 2 | 22 | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |
| 2.9 | / Экзамен /   | 2 | 36 | ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4 |

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

|      | Авторы,                           | Заглавие                                  | Издательство, год   | Колич-во  |
|------|-----------------------------------|---|---|---|
| Л1.1 | Евсеева, О. А.,<br>Евсеева, С. А. | Международный менеджмент: учебное пособие | Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019 | <a href="https://www.iprbookshop.ru/83323.html">https://www.iprbookshop.ru/83323.html</a><br>неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |

|      | Авторы,   | Заглавие  | Издательство, год   | Колич-во   |
|------|---|---|---|--|
| Л1.2 | Байдаков А. Н.,<br>Звягинцева О. С.,<br>Исаенко А. П. | Личная эффективность менеджера: учебное пособие | Ставрополь:<br>Ставропольский<br>государственный<br>аграрный университет<br>(СтГАУ), 2019 | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614103">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614103</a><br>неограниченный<br>доступ для<br>зарегистрированных<br>пользователей |
| Л1.3 | Короткий, С. В.                                       | Менеджмент: учебное пособие                     | Саратов: Вузовское образование, 2018  | <a href="https://www.iprbookshop.ru/72358.html">https://www.iprbookshop.ru/72358.html</a><br>неограниченный<br>доступ для<br>зарегистрированных<br>пользователей                                     |

### 5.2. Дополнительная литература

|      | Авторы,                            | Заглавие  | Издательство, год   | Колич-во   |
|------|------------------------------------|---|---|--|
| Л2.1 | Хохлова Т. П.                      | Основы менеджмента: учеб.                               | М.: Экономистъ, 2008  | 92   |
| Л2.2 |                                    | Методы менеджмента качества: журнал                     | Москва: РИА<br>«Стандарты и качество»,<br>2018                                      | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481027">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=481027</a><br>неограниченный<br>доступ для<br>зарегистрированных<br>пользователей |
| Л2.3 | Барнаган В. С.,<br>Гончарова С. Н. | Менеджмент: учебное пособие                             | Ростов-на-Дону:<br>Издательско-<br>полиграфический<br>комплекс РГЭУ (РИНХ),<br>2018 | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=567184</a><br>неограниченный<br>доступ для<br>зарегистрированных<br>пользователей |
| Л2.4 | Смирнова, И. Ю.                    | Международный менеджмент. Практикум:<br>учебное пособие | Симферополь:<br>Университет экономики<br>и управления, 2019                         | <a href="https://www.iprbookshop.ru/89494.html">https://www.iprbookshop.ru/89494.html</a><br>неограниченный<br>доступ для<br>зарегистрированных<br>пользователей                                     |

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС КонсультантПлюс  
ИСС Гарант <http://www.internet.garant.ru>  
СПС База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС  
Libre Office

### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

## 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

## 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

| ЗУН, составляющие компетенцию   | Показатели оценивания   | Критерии оценивания  | Средства оценивания   |
|---|---|--|---|
| ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации |   |  |   |
| З – основные характеристики теорий менеджмента и способы разрешения конфликтных ситуаций на предприятиях;   | Составлять обзор, осуществлять поиск и сбор необходимой литературы для написания реферата и доклада | полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям; | Р- реферат (1-20),<br>Д - доклад (1-20),<br>Э-экзамен (1-40)                                      |
| У – проводить анализы и диагностику предприятий и разрешать конфликтные ситуации;   | Проводить диагностику работы и отражать полученные результаты в докладе                             | полнота и содержательность ответа; умение приводить примеры;   | Р- реферат (1-20),<br>Д - доклад (1-20),<br>ПОЗ - (вариант 1-4), СЗ – ситуационные задания (1-10) |
| В - навыками обработки большого объема новой информации и групповой работы команды и оценки ситуации на предприятии;  | решает и формирует выводы по ситуационным заданиям, деловой игре                                    | правильность и точность ответов по ситуационному заданию;  | ДИ- деловая игра,<br>СЗ – ситуационные задания (1-10)   |

1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

## **2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **Вопросы к экзамену**

1. Метод Франклина
2. Принцип Паретто
3. Анализ рабочего времени
4. Определение цели, SMART принцип
5. Планирование рабочего дня
6. Жесткие, гибкие и бюджетуемые задачи
7. Делегирование
8. Информационная перегрузка и методы борьбы с ней
9. Матрица Эйзенхауэра
10. Критерии эффективности принятых решений согласно П.Друкеру
11. Процесс управления временем
12. Самоорганизация и планирование рабочего дня.
13. Организация рабочего места.
14. Планы регулярных дел. Постановка целей.
15. Основные понятия и элементы системы управления эффективностью.
16. Алгоритм планирования. Расстановка приоритетов.
17. Личная и корпоративная эффективность.
18. Факторы оценки эффективности менеджмента.
19. Критерии и показатели эффективности управления.
20. Оценка вклада менеджера в эффективность управления.
21. Основные понятия и элементы системы управления эффективностью.
22. Методы определения приоритетов: Правило Парето, метод автофокуса.
23. Эффективность управленческой деятельности аппарата управления или отдельных его органов и подразделений.
24. Методы и инструменты личной эффективности. Эффективность системы управления ( с учетом иерархии управления).
25. Эффективность механизма управления (методов, рычагов, стимулов)
26. Этапы развития коммуникативных компетенций.
27. Правила самоменеджмента и их характеристика.
28. Понятие управленческой эффективности. Соотношение результативности и эффективности.
29. Ресурсное обеспечение. Виды ресурсов.
30. Современные технологии управления. Контроль как управленческая «опция»
31. Основные принципы, виды и способы контроля. Алгоритм контроля.
32. Основы тайм-менеджмент в управленческой деятельности.
33. Алгоритм планирования, последовательность действий руководителя на этапе планирования.
34. Методы приоритизации задач, критерии и методы выделения приоритетных задач.
35. Принцип ожидания и его практическое применение - управление ожиданиями;
36. Правила планирования. Н. Макиавелли и его требования к эффективному руководителю.
37. Целеполагание: сущность и содержание.
38. Технологии формирования имиджа.

39. Типичные причины снижения мотивации сотрудников при выполнении поставленной задачи (демотиваторы).

40. Методика проведения основных форм делового общения (совещание, переговоры, публичное выступление).

Экзаменационный билет содержит 2 вопроса и одно ситуационное задание и из перечня ситуационных заданий для текущей аттестации.

### **Критерии оценивания:**

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов (оценка удовлетворительно) - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов (оценка неудовлетворительно) - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

## **Ситуационные задания**

### **Ситуация 1.**

1.Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

2.Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

3.Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Задание: Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

### **Ситуация 2.**

Проанализируйте возникшую ситуацию.



Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

### Ситуация 3.

Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью). Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

### Ситуация 4

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

Вопросы:

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

### Ситуация 5

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда

добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

*Вопросы*

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?
2. Кого из кандидатов следует назначить заместителями Александрова и почему?

*Ситуация 6*

Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким «попустительского» типа менеджером. Их новый босс, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

*Вопросы:*

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?
3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

*Ситуация 7*

В банке был последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну огромная очередь. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка. Неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров – молоденькая девушка с приятной внешностью – объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир, женщина 35 лет, в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, затаив обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

*Вопросы:*

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованны действия молодого кассира?
3. Насколько объективна критика его старшего коллеги?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Как может быть разрешен конфликт?

Ситуация 8

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы отмечаете, что партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза.

*Вопросы:*

1. Что означает данная поза?
2. Какова может быть причина такого поведения партнера?
3. Какие действия Вы предпримете?

Ситуация 9

Ваша деятельность связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты кабинета, который Вы занимаете, не позволяют установить всю требуемую технику на Вашем рабочем месте. В ходе работы Вам приходится постоянно проходить через рабочие места Ваших подчиненных, тратя свое время и отвлекая их.

*Вопросы:*

1. В чем заключаются нарушения требований к организации рабочего места руководителя?
2. Как исправить сложившееся положение?

Ситуация 10

Вы – руководитель крупной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе».

*Вопросы:*

1. В чем может быть причина сложившейся ситуации?
2. Как ее исправить?

### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать, выполнив два задания – 20 баллов.

Студенту выставляется 10 баллов, если он понимает содержание поставленной цели, ход ее решения, ответ содержательный и полный..

Студенту выставляется 9-6 баллов, если он понимает содержание поставленного задания, ответ не полный.

Студенту выставляется 1-5 баллов, если обучающийся не понимает сущности задания, не может объяснить алгоритм его решения, ответ не полный на все поставленные вопросы.

## **Практико-ориентированные задания**

### **Вариант 1**

Задание – работа по найму

Нехватка денег, создание нового источника дохода, начальник – друг или враг.

Составление анкеты по трудоустройству.

### **Вариант 2**

Разработка семи шагов к созданию и постановке цели для развития бизнеса. Составление портрета окружения.

### **Вариант 3**

Задание – разработка рекламы для развития бизнеса. Реклама, интернет реклама, доски объявлений, баннеры, контекстная реклама.

### **Вариант 4**

Составление бизнес-плана, составление должностных инструкций для бухгалтерии, составление структуры бизнес-процессов, составление модели бизнеса

### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать, выполнив 4 варианта задания – 40 баллов.

Студенту выставляется 10 баллов, если ответ содержательный и полный.

Студенту выставляется 6-9 баллов, если задание решено на 50% правильно и даны достаточно полные и правильные ответы по содержанию.

Студенту выставляется 0-5 баллов, ответ не полный, но в итоге правильное мышление;

## **Темы докладов**

1. «Основные методы управления эффективностью»
2. «Методы и инструменты личной эффективности»
3. «Современные технологии управления»
4. «Основы тайм-менеджмент в управленческой деятельности»
5. «Коммуникативные техники в управленческой деятельности»
6. «Методика проведения основных форм делового общения (совещание, переговоры, публичное выступление)»
7. Современные стили управления.
8. Формальное и неформальное управление.
9. Роль менеджмента в развитии общества.
10. Делегирование полномочий: понятие, цели.
11. Стрессоустойчивость как фактор эффективной деятельности менеджера. Профилактика стресса.
12. Теории мотивации в менеджменте.
13. Контроль как функция менеджмента. Виды контроля.
14. Эмоциональный интеллект менеджера.
15. Понятие и типология карьеры. Планирование карьеры и развития.
16. Деловая этика менеджера.
17. Сущность и значение самоменеджмента.
18. Особенности ведения деловых переговоров.
19. Власть и лидерство: сущность и значение.

## 20. Виды конфликтов в организации и пути выхода из них.

### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать, выполнив 2 доклада – 10 баллов.

- Студенту выставляется 5 баллов за доклад, если изложенный в докладе материал фактически верен, демонстрируется наличие глубоких исчерпывающих знаний в области изучаемого вопроса, грамотное, свободное и логически стройное изложение материала, эффективная презентация отражает и дополняет основные положения доклада.

- Студенту выставляется 2-4 баллов за доклад, если не соблюдены отдельные или все критерии максимальной оценки.

Студенту выставляется 1 балл за доклад, если тема не соответствует содержанию ответа

## **Темы рефератов**

1. Метод Франклина
2. Принцип Паретто
3. Анализ рабочего времени
4. Определение цели, SMART принцип
5. Планирование рабочего дня
6. Жесткие, гибкие и бюджетуемые задачи
7. Делегирование
8. Информационная перегрузка и методы борьбы с ней
9. Матрица Эйзенхауэра
10. Критерии эффективности принятых решений согласно П.Друкеру
11. Процесс управления временем
12. Самоорганизация и планирование рабочего дня.
13. Организация рабочего места.
14. Планы регулярных дел. Постановка целей.
15. Основные понятия и элементы системы управления эффективностью.
16. Алгоритм планирования. Расстановка приоритетов.
17. Личная и корпоративная эффективность.
18. Факторы оценки эффективности менеджмента.
19. Критерии и показатели эффективности управления.
20. Оценка вклада менеджера в эффективность управления.

### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать, выполнив 2 реферата – 20 баллов.

- Студенту выставляется 10 баллов, если изложенный материал фактически верен, демонстрируется наличие глубоких исчерпывающих знаний в области изучаемого вопроса;

- Студенту выставляется 6-9 баллов, если не соблюдены отдельные критерии максимальной оценки.

- Студенту выставляется 1-5 баллов, если не соблюдены все критерии максимальной оценки.

## **Деловая игра**

**Тема «Принятие решений в менеджменте»  
(проблема, ситуация)**

**Цель деловой игры**

- Разработка алгоритма решения управленческих проблем.
- Формирование навыков коллективной выработки решений.

**2 Концепция игры**

Как известно, искусство менеджера заключается в том, чтобы своевременно предусматривать проблемы и своевременно наметить и реализовать пути решения их. Задание заключается в том, чтобы определить последовательность выполнения менеджером действий, отмеченных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в №3 «Индивидуальная оценка» пометить очередность действий при решении проблем от №1 к № 18. При групповой работе то же самое обозначение проставьте в №.4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения № 5 «Эталон» рассчитайте и заполните гр.6-8.

**Бланк участника игры.**

| 1 | 2  | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|---|--|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Описание проблемы  |   |   |   |   |   |   |
| 2 | Документальное оформление заданий                                  |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Определение возможности решения проблемы                           |   |   |   |   |   |   |
| 4 | Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого |   |   |   |   |   |   |
| 5 | Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме       |   |   |   |   |   |   |
| 6 | Оформление решения   |   |   |   |   |   |   |
| 7 | Разработка вариантов решения проблемы                              |   |   |   |   |   |   |
| 8 | Определение существования проблемы                                 |   |   |   |   |   |   |
| 9 | Оценка новизны проблемы  |   |   |   |   |   |   |
|   | Контроль за выполнением решения                                    |   |   |   |   |   |   |
|   | Выбор решения  |   |   |   |   |   |   |
|   | Оценка вариантов решения   |   |   |   |   |   |   |
|   | Организация выполнения решения                                     |   |   |   |   |   |   |
|   | Постановка заданий исполнителю                                     |   |   |   |   |   |   |
|   | Выбор критерия оценки вариантов решения                            |   |   |   |   |   |   |
|   | Установление взаимосвязи с другими проблемами                      |   |   |   |   |   |   |
|   | Формулировка проблемы  |   |   |   |   |   |   |
|   | Определение причин возникновения проблемы                          |   |   |   |   |   |   |
|   | <b>Сумма ошибок</b>  |   |   |   |   |   |   |

где 1 - № по порядку;

2 - наименование действия (этапов) принятия управленческого решения;

3 - индивидуальная оценка;

4 - групповая оценка;

5 - эталон;

6 - индивидуальная ошибка;

7 - групповая ошибка;

8 - отклонение индивидуальной ошибки от групповой.

### **3 Роли:**

- Руководитель;
- лидер;
- менеджер.

### **4 Ожидаемый(е) результат (ы)**

В правильном порядке расположить этапы принятия решений.

**5 Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению** представлены в Приложении 2.

### **Критерии оценивания:**

Максимальное количество баллов за выполненное задание – 10 баллов.

Студенту выставляется 10 баллов, если принятое решение было грамотно обоснованно и оформлено графически.

Студенту выставляется 6-9 баллов, если принятое решение было верно, но не оформлено графически.

Студенту выставляется 1-5 баллов, если принятое решение было не верно и не подкреплено графическим оформлением.

### **3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2 вопроса и одно ситуационное задание из перечня ситуационных заданий для текущей аттестации. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются: Основные методы управления эффективностью. Основные понятия и элементы системы управления эффективностью. Личная и корпоративная эффективность. Результативность и эффективность. Методы и инструменты личной эффективности. Современные технологии управления. Основы тайм-менеджмент в управленческой деятельности. Коммуникативные техники в управленческой деятельности, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки : применения коммуникативных техник в управленческой деятельности, проведения основных форм делового общения, применения инструментов личной эффективности. При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется посредством выполнения доклада и реферата. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно-библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе университетской библиотеки или воспользоваться читальными залами.

### **Программа проведения и/или методические рекомендации по подготовке и проведению деловой игры**

Руководитель игры ставит задание на игру, объясняет ее исходные условия и задания участнику. Каждый участник игры принимает самостоятельное решение относительно разработки АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общую



идею относительно разработки АРУП. Один из членов команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Из 18 действий, отмеченных в бланке участника, нужно последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами от 1 до 18; сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с другими игроками. На все непонятные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок об окончании работы сообщает поднятой рукой; потом все игроки разделяются на команды с 5-7 человек и в свободном обмене мнениями (в команде) вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды не обмениваются мнениями между собой. Об окончании выполнения задания сообщается поднятием руки; представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доказательствами; руководитель игры фиксирует время принятия как индивидуальных, так и групповых решений.