Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого"

Министерства здравоохранения Российской Федерации

Отделение Фармация Отделение Лабораторная диагностика

Отделение Сестринское дело

## Социальный менеджмент

**Сборник методических указаний для обучающихся к практическим занятиям по 33.02.01 Фармация на базе среднего общего образования (очная форма обучения)**

Красноярск 2018

Социальный менеджмент : сборник методических указаний для обучающихся к практическим занятиям по 33.02.01 Фармация на базе среднего общего образования (очная форма обучения) / сост. А.Ю. Смешная. - Красноярск : тип. КрасГМУ, 2018.

## Составители:

преподаватель А.Ю. Смешная

Сборник методических указаний к практическим занятиям предназначен для аудиторной работы обучающихся. Составлен в соответствии с ФГОС ВО 2016 по 33.02.01 Фармация на базе среднего общего образования (очная форма обучения), рабочей программой дисциплины (2021 г.) и СТО СМК 8.3.12-21. Выпуск 5.

Рекомендован к изданию по решению ЦКМС (Протокол № 6 от 25 июня 2018 г.)

© ФГБОУ ВО КрасГМУ

им.проф. В.Ф. Войно-Ясенецкого Минздрава России, 2021

1. **Тема № 1.** Введение в социальный менеджмент (Компетенции: ОК-2)
2. **Разновидность занятия:** комбинированное
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Специалист со средним фармацевтическим образованием в процессе своей профессиональной деятельности занимается не только отпуском товаров аптечного ассортимента, но и осуществляет руководство подразделениями организации или всей аптечной организацией в целом. Знание основ управления, в частности, в социальной сфере, является основой успешной профессиональной деятельности в данном направлении.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, **уметь** сопоставлять, обобщать, анализировать информацию, делать выводы;, работать в команде;, организовывать собственную деятельность, планировать;, **владеть** методикой постановки целей и задач;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы:

**Менеджмент** – это самостоятельная область знаний, относящаяся к циклу социально-экономических дисциплин. Менеджмент – понятие очень емкое, имеющее множество **аспектов**, в том числе: *экономический, политический, социальный, финансовый, философский, психологический, технический, организационный*.

Хотя возникновение менеджмента относят к концу ХIХ века, его роль была осознана лишь в 20-х гг. ХХ века. К этому времени данная деятельность стала профессией, а область знаний – самостоятельной дисциплиной.

Менеджмент как отрасль научного знания в своем становлении и развитии прошел ряд **этапов**: *технократический; рыночный, социальный*.

Становление социального менеджмента неразрывно связано с повышением роли «социального аспекта» в жизни общества и с развитием всех наук, особенно социологии управления. Социальный менеджмент изучает систему социальных отношений, социальные процессы, социальную сферу, социальные ресурсы и складывающиеся в них управленческие и организационные отношения, их закономерности и принципы. При этом акцент делается и на методах достижения целей, социальных технологиях. Социальный менеджмент, опираясь на фундаментальные знания социологии управления, общие принципы технологизации социального пространства, методы разных наук, своей целью преследует получить наибольший социальный эффект на данном отрезке социального пространства при наименьших управленческих издержках.

Вокруг понятия «социальный менеджмент» возникло множество **разных линий объяснения**, многие из которых исключают, а другие дополняют друг друга.

**Теоретической основной социального менеджмента** являются социология, психология, философия, социальная статистика, демография, основы менеджмента. Для решения задач социального менеджмента необходимы знания социальной статистики, владение современными математико-статистическими методами и математическими методами моделирования и прогнозирования национальной экономики.

**Предметом социального менеджмента** являются отношения в обществе, социальные процессы и их закономерности.

**Объектами социального менеджмента** выступают социальные явления, отношения, поведение и деятельность людей в социальной сфере.

Структуры социального менеджмента призваны проводить в жизнь социальную политику, решать проблемы социальной справедливости. Механизм функционирования структур социального менеджмента основывается на четкой постановке цели, разработке обоснованной стратегии ее достижения.

Сущность социального менеджмента определяет структуру его системы. Она состоит из таких **компонентов**:

*субъекты и объекты управления, процесс управления и механизмы системы управления*.

К субъектам управления относятся население, органы власти (федеральные, региональные, местные), органы местного самоуправления в муниципальных образованиях, гражданские институты общества и институт менеджмента и финансово-промышленные группы. К объектам управления — социальные процессы, социальная сфера, социальные ресурсы на разных уровнях управления – все то, что можно назвать **социальным пространством**.

# План изучения темы:

## Контроль исходного уровня знаний в форме опроса.

* 1. **Работа студентов с методическим материалом в группах (2-3 человека)**. Дайте характеристику теориям управления (ПРИЛОЖЕНИЕ А), представив материал в виде таблицы:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование теории | Авторы теории | Основные идеи | Преимущества теории | Недостатки теории |

## Подведение итогов занятия

Оценка за занятие складывается из оценки за ответы на устный опрос и составление таблицы.

## Домашнее задание

Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом Тема: Организационные отношения в социальном менеджменте, стр. 13-23 (Социальный менеджмент: конспект лекций по специальности 33.02.01– Фармация / сост. А.Ю. Смешная; Фармацевтический колледж. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2019. – 57 с.).

## Вопросы по теме занятия

1. Дайте определение менеджмента. С каких точек зрения принято рассматривать менеджмент? Компетенции: ОК-2
2. Какие этапы в развитии менеджмента принято выделять? Компетенции: ОК-2
3. Охарактеризуйте социальный менеджмент как раздел менеджмента. В какой период произошло его формирование?

Компетенции: ОК-2

1. Назовите объект и предмет изучения в социальном менеджменте. Компетенции: ОК-2
2. Назовите компоненты структуры системы социального менеджмента. Компетенции: ОК-2
3. Охарактеризуйте понятие социального пространства. Что входит в это понятие? Компетенции: ОК-2
4. Что такое социальный процесс? Какие классификации социальных процессов вы знаете? Компетенции: ОК-2
5. Охарактеризуйте классификацию социальных процессов на основе анализа специфических функций социальной организации как подсистемы производственной организации.

Компетенции: ОК-2

1. Дайте определение социальных ресурсов. Назовите их отличительные особенности. Компетенции: ОК-2

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. СОВОКУПНОСТЬ ПРИНЦИПОВ, МЕТОДОВ, СРЕДСТВ И ФОРМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ, РАЗРАБОТАННЫХ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА И УВЕЛИЧЕНИЯ ПРИБЫЛИ:
   1. менеджмент;
   2. социальный менеджмент;
   3. социальное пространство;
   4. социальный процесс;

Компетенции: ОК-2

1. ВОЗНИКНОВЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ ПРОИЗОШЛО:
   1. в 20х гг. XX в.;
   2. в конце XIX в.;

3) в 60-80х гг. XX в.;

4) в начале XXI в.; Компетенции: ОК-2

1. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНАЯ СМЕНА СОСТОЯНИЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ ИЛИ ЕЕ ОТДЕЛЬНЫХ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ:
   1. социальное пространство;
   2. социальный процесс;
   3. социализация;
   4. социальные ресурсы; Компетенции: ОК-2
2. ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ОСНОВОЙ СОЦИАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЯВЛЯЕТСЯ ВСЕ, КРОМЕ:
   1. социологии;
   2. экономики;
   3. менеджмента;
   4. социальной статистики; Компетенции: ОК-2
3. ИНТЕГРАТИВНО-ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС:
   1. мобильность;
   2. руководство;
   3. труд;
   4. мотивация труда; Компетенции: ОК-2

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Выполняя общие функции менеджмента, директор аптеки «Панацея» каждый календарный год начинает с анализа деятельности аптеки в предыдущем году. На основе проведенного анализа составляются планы по основным видам деятельности аптеки, определяются необходимые ресурсы, сроки и способы реализации намеченных планов. Придавая большое значение стимулированию труда, директор аптеки широко использует разработанную систему поощрений и наказаний. Непосредственно после разработки планов он приступает к мотивации труда персонала аптеки по их реализации. По результатам учета и контроля над ходом выполнения намеченных планов координация выполнения плановых заданий осуществляется систематически.

**Вопрос 1:** Используя процессный подход к изучению менеджмента, дайте ответ, какая из функций управления не отражена в данной ситуации?;

**Вопрос 2:** Составьте схему взаимосвязи общих функций управления.;

* 1. Компетенции: ОК-2

1. Директор аптеки «Марс», приехав с курсов повышения квалификации, обнаружила, что в отделе ГЛС аптеки назрела конфликтная ситуация, связанная с недоверием сотрудников друг к другу после обнаружения во время проводимой в отделе ревизии недостачи товарно-материальных ценностей. Для решения возникших проблем директор аптеки воспользовалась методологией изучения менеджмента, опираясь на навыки и знания, полученные в процессе непрерывного профессионального образования. В частности, для разрешения конфликтной ситуации ею был использован ситуационный подход.

**Вопрос 1:** Целесообразно ли было директору аптеки воспользоваться методологией изучения менеджмента для анализа возникших проблем?;

**Вопрос 2:** Обосновано ли использование ситуационного подхода для разрешения конфликтной ситуации?;

Компетенции: ОК-2

1. Директор аптеки «Марс», приехав с курсов повышения квалификации, обнаружила, что зав. отделом

безрецептурного отпуска самостоятельно взяла в коммерческой структуре на реализацию партию ЛС, которые не пользуются спросом из-за высоких цен, сотрудники отдела не заинтересованы в их продаже. Для решения возникших проблем директор аптеки воспользовалась методологией изучения менеджмента, опираясь на навыки и знания, полученные в процессе непрерывного профессионального образования. В ходе анализа ситуации она выявила, что общие функции менеджмента были выполнены зав. отделом не в полном объеме и некачественно.

**Вопрос 1:** Какие из четырех основных управленческих подходов целесообразно было применить к данной ситуации?;

Компетенции: ОК-2

1. Директор аптеки «Марс», приехав с курсов повышения квалификации, обнаружила, что персонал отдела запасов получает распоряжения не только от своего заведующего, но и от заведующего рецептурно-производственным отделом. Зав. отделом запасов не несет ответственности за несвоевременную реализацию препаратов с ограниченным сроком годности Для решения возникших проблем директор аптеки воспользовалась методологией изучения менеджмента, опираясь на навыки и знания, полученные в процессе непрерывного профессионального образования.

**Вопрос 1:** Нарушение каких принципов выявила директор?;

* 1. Компетенции: ОК-2

1. Директор аптеки «Марс», приехав с курсов повышения квалификации, обнаружила, что в последнее время увеличилось число необоснованных отказов лекарственной помощи населению, что резко снизило качество фармацевтической помощи населению. Для решения возникших проблем директор аптеки воспользовалась методологией изучения менеджмента, опираясь на навыки и знания, полученные в процессе непрерывного профессионального образования. В ситуации качество фармацевтической помощи было проанализировано как один из критериев оценки услуг аптеки при выдаче продукции во «внешнюю среду» на «выходе» из системы.

**Вопрос 1:** Какие из четырех основных управленческих подходов целесообразно было применить в данной ситуации?;

Компетенции: ОК-2

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Хоторнский эксперимент и его суть

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 2.** Организационные отношения в социальном менеджменте (Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2)
2. **Разновидность занятия:** комбинированное
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Организация – объект и субъект общества. Будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет ему определенные требования. Руководитель должен знать законы функционирования организаций, уметь анализировать их структуру.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, **уметь** сопоставлять, обобщать, анализировать информацию, делать выводы;, работать в команде;, **владеть** навыком аргументированного изложения собственной точки зрения, приемами эффективной коммуникации;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы

**Организация** – это обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач. Это открытая система, состоящая из множества взаимосвязанных частей, объединенных в единое целое.

Организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Организация – объект и субъект общества. Будучи *самостоятельной подсистемой общества*, организация имеет специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет ему определенные требования.

**Классификация организаций** возможна по различным признакам, из чего следует большое разнообразие видов организаций.

Любая организация имеет свою *внутреннюю среду* и *среду внешнюю*, в которой осуществляются ее операции.

**Внутренние переменные** – это цели, структура, задачи, технология, люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы.

**Внешняя среда** характеризуется:

*взаимосвязанностью факторов*: силой, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы;

*сложностью*: числом и разнообразием факторов, значимым образом влияющих на организацию (фирму);

*подвижностью*: относительной скоростью изменения среды;

*неопределённостью*: относительным количеством информации о среде и уверенностью в её точности.

Внешнее влияние на организацию представляют как *совокупность двух основных сфер*: **макросреды** и

## микросреды.

**Организационные отношения** – воздействие, взаимодействие или противодействие между элементами организации внутри и вне ее при создании, функционировании, развитии и разрушении.

Организационные отношения могут складываться на уровне: здравого смысла;

взаимного уничтожения;

заранее спроектированного взаимодействия.

Принята следующая **классификация организационных отношений**: структурные и процессорные.

**Организационная структура аппарата управления** – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжения ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций.

Схема организационной структуры управления отражает *статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними*.

## Различают связи:

линейные (административное подчинение),

функциональные (по сфере деятельности без прямого административного подчинения), межфункциональные, или кооперационные (между подразделениями одного и того же уровня).

*В зависимости от характера связей* выделяются несколько основных **типов организационных структур управления**:

линейная; функциональная;

линейно-функциональная; матричная; дивизиональная; множественная.

Организационные отношения между персоналом компании могут быть представлены в виде *базовых, производных и смешанных схем*. К **базовым схемам** относятся *линейная* и *кольцевая*, к **производным** – *колесообразная*, *звездообразная*, *иерархическая*, *штабная* и *матричная*. Из наборов базовых и производных схем формируются смешанные схемы. *В рамках одной компании может существовать несколько типов отношений*.

# План изучения темы:

* 1. **Контроль исходного уровня знаний в форме письменной работы.** Самостоятельное решение заданий на карточках, по вариантам. Время выполнения – 30 минут.

## Работа студентов в группах (3-4 человека) по анализу структуры реальной организации.

В группах проанализировать реальную организацию (по заданию преподавателя). Назвать вид организации по всем классификациям. Определить элементы организации, структурные организационные отношения между ними. Установить элементы микро- и макросреду организации.

Ответ представить в виде графической схемы организационных отношений. Назвать, к какой схеме она относится. Готовая схема защищается публично.

## Подведение итогов занятия

Оценка за занятие складывается из оценки за письменную работу и защиту схемы организации.

## Домашнее задание

Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом Тема: Организационные отношения в социальном менеджменте, стр. 13-23 (Социальный менеджмент: конспект лекций по специальности 33.02.01– Фармация / сост. А.Ю. Смешная; Фармацевтический колледж. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2019. – 57 с.).

## Вопросы по теме занятия

1. Дайте определение организации. Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
2. Назовите признаки организации Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
3. Перечислите классификации организаций. Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
4. Охарактеризуйте внешнюю структуру организации. Что такое макро- и микросреда? Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
5. Охарактеризуйте внутреннюю структуру организации. Из каких компонентов она состоит? Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
6. Что такое организационная структура аппарата управления? Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
7. Назовите и охарактеризуйте типы организационных структур аппарата управления. Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. ЭЛЕМЕНТЫ МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ:
   1. поставщики;
   2. посредники;
   3. политические процессы;
   4. организационная культура;
   5. демографическая ситуация; Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
2. ОБОСОБЛЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ ЛЮДЕЙ ДЛЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ДОСТИЖЕНИИ ОПРЕДЕЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ И ЗАДАЧ:
   1. группа;
   2. корпорация;
   3. команда;
   4. организация;

Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. ЗАМКНУТОСТЬ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ И НАЛИЧИЕ ГРАНИЦ, ОТДЕЛЯЮЩИХ ОРГАНИЗАЦИЮ ОТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ:
   1. обособленность;
   2. организационная культура;
   3. саморегулирование;
   4. разделение труда; Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
2. ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО ШИРОТЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОФИЛЯ:
   1. частные, муниципальные;
   2. специализированные, диверсифицированные;
   3. производственные, научно-производственные;
   4. одностадийные, многостадийные;

Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. ОТНОСИТЕЛЬНАЯ СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЯ СРЕДЫ – ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ:
   1. взаимосвязанность факторов;
   2. сложность;
   3. подвижность;
   4. неопределённость; Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Преподаватель выдает задание на коллективное выполнение одному студенту, который после выполнения дает его другому для дополнений в той же или смежных областях знаний; второй дает третьему и т.д. В результате вклада каждого студента должен получиться хороший и многогранный ответ на вопрос. Преподаватель не проверяет конечный результат, если студенты сами заинтересованы в хорошем выполнении задания.

**Вопрос 1:** Определите тип схемы организационных отношений, аргументируйте ответ.;

Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. Это типовая схема проведения занятий. Преподаватель задает вопрос одному студенту и оценивает его ответ, остальные студенты коллективно принимают участие в дополнениях по основному ответу. Роль преподавателя заключается в корректировке и соблюдении технологии проведения занятий. Схема обратную связь, преподаватель

получает возможность контролировать результат выполнения после каждого ответа студента.

**Вопрос 1:** Определите тип схемы организационных отношений, аргументируйте ответ.;

Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. При проведении занятий преподаватель учитывает индивидуальную подготовку каждого студента. Каждому студенту или подгруппе преподаватель готовит персональные задания. Схема позволяет эффективно проводить занятия при индивидуальном, а не групповом подходе. Формирование однотипных подгрупп может быть осуществлено с помощью тестирования или других методов.

**Вопрос 1:** Определите тип схемы организационных отношений, аргументируйте ответ.;

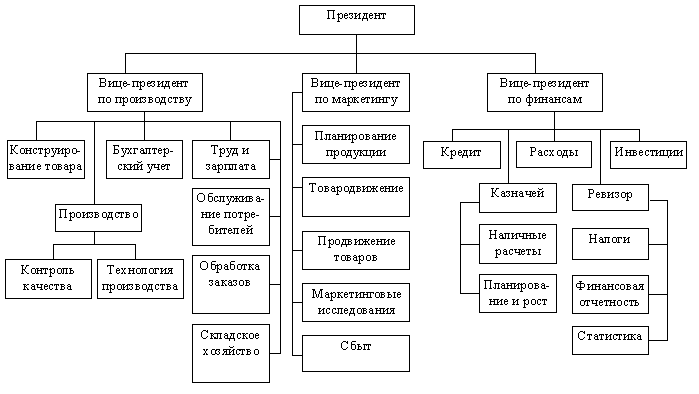
Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. Преподаватель дает набор вопросов старосте на всю группу. Староста сам определяет, кому какой вопрос дать для подготовки ответов, так как предполагается, что староста лучше преподавателя знает возможности и степень подготовки студентов своей группы. Преподаватель освобождается от индивидуального подхода.

**Вопрос 1:** Определите тип схемы организационных отношений, аргументируйте ответ;

Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. Определите тип структуры управления на схеме



**Вопрос 1:** Определите тип структуры управления на схеме., аргументируйте ответ;

Компетенции: ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Понятие и сущность организации
2. Типы организационных структур и их характеристика
3. Простые и сложные организации
4. Взаимосвязь и зависимость внутренней и внешней среды организации

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 3.** Система управления организацией (в интерактивной форме) (Компетенции: ОК-2, ПК-3.2)
2. **Разновидность занятия:** комбинированное
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Организация – это самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Организация – объект и субъект общества. Будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет специфические потребности, интересы, ценности, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет ему определенные требования. Руководитель должен знать законы функционирования организаций, уметь анализировать их структуру.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, особенности профессиональной этики и деонтологии;, **уметь** сопоставлять, обобщать, анализировать информацию, делать выводы;, прогнозировать и моделировать социальные последствия принимаемых решений;, организовывать работу структурных подразделений аптеки;, **владеть** методикой постановки целей и задач;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы:

Любая организация является сложной социальной системой, состоящей из двух элементов — управляющего и управляемого.

**Управление организацией** – непрерывный процесс влияния на производительность труда работника, группы или организации в целом для достижения поставленной цели.

Будучи подсистемой организации в целом, управляющий элемент одновременно сам представляет весьма сложное образование, которое мы будем называть системой управления.

**Система управления** – совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) функционирование организации.

Сама по себе система управления является совокупностью подсистем, элементов, коммуникации систем и подсистем, а также процессов, которые обеспечивают необходимое, качественное функционирование организации. В нее входят 4 подсистемы:

Первая подсистема – это **методология управления**. Она представляет собой совокупность как задач, целей, принципов управления, так и совокупность законов, функций, методов, средств, школ управления.

Вторая подсистема – **процесс управления**, который является одной из основных составляющих управленческой деятельности. Процесс управления включает в себя разработку и реализацию управленческих решений, формирование системы коммуникаций, создание системы информационного обеспечения управления.

Третья подсистема – **структура управления**. Структура управления – система связей между объектами и субъектами управления организации, которые нашли свою реализацию в частных организационных формах. Структура управления объединяет в себе различные схемы организационных отношений, функциональные, организационные структуры, систему повышения квалификации персонала.

Четвертая подсистема – **техника управления**. Техника управления включает в себя не только организационную, компьютерную технику, но и сети связи, офисную мебель (столы, стулья, шкафы), систему документооборота.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов.

Мотивация персонала — один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала

является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия.

# План изучения темы:

## Деловая игра «Ищу руководителя»

**Цель**: Сформировать и обсудить портрет идеального руководителя, улучшить навыки управления персоналом.

**Длительность**: 15-25 минут

**Правила проведения**: нужно придумать и подготовить на листе объявление на тему: «Ищу руководителя». Объявление готовится в группах по 3-5 человек.

## Завершение:

1. Какие объявления понравились больше всего и почему?
2. Почему в объявлении Вы указали именно эти пункты, чем они для Вас так важны?
3. Какие выводы сделали после данного упражнения?

## Знакомство студентов с дополнительным материалом.

Ознакомьтесь с материалом Приложения Б, сделайте конспект.

## Решение ситуационных задач.

1. **Подведение итогов занятия**

Оценка за занятие складывается из оценки за письменную работу и защиту схемы организации.

## Домашнее задание

Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом Тема: Принципы управления организацией, стр. 23-31 (Социальный менеджмент: конспект лекций по специальности 33.02.01– Фармация / сост. А.Ю. Смешная; Фармацевтический колледж. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2019. – 57 с.).

## Вопросы по теме занятия

1. Назовите элементы структуры управления организацией? Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
2. Охарактеризуйте группы методов мотивирования персонала? Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
3. Что такое фармацевтический менеджмент? Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
4. Перечислите принципы управления (по А.Файолю) Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
5. К какой подсистеме управления относится стиль управления? Компетенции: ОК-2, ПК-3.2

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. ОСНОВОПОЛАГАЮЩИЕ ИДЕИ, ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ОСУЩЕСТВЛЕНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ФУНКЦИЙ:
   1. система управления;
   2. управление;
   3. структура управления;
   4. принципы управления; Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
2. ПРЕМИИ, ЛЬГОТЫ, СТРАХОВКИ ОТНОСЯТСЯ К ГРУППЕ МЕТОДОВ МОТИВИРОВАНИЯ:
   1. экономические;
   2. обогащение труда;
   3. управление по целям;
   4. система участия; Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
3. ЧЕТКОЕ ПОСТРОЕНИЕ ЦЕПЕЙ СЛЕДОВАНИЯ КОМАНД ОТ РУКОВОДИТЕЛЯ К ПОДЧИНЕННЫМ – ПРИНЦИП УПРАВЛЕНИЯ:
   1. дисциплина;
   2. единоначалие;
   3. скалярная цепь;
   4. централизация; Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
4. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ, ПООЩРЕНИЕ ИНИЦИАТИВЫ, ДРУЖЕСКИЙ НАСТРОЙ:
   1. либеральный;
   2. авторитарный;
   3. инструментальный;
   4. демократический; Компетенции: ОК-2, ПК-3.2
5. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ВКЛЮЧАЕТ:
   1. схемы организационных отношений;
   2. принципы управления;
   3. систему повышения квалификации персонала;
   4. школы управления;
   5. систему документооборота; Компетенции: ОК-2, ПК-3.2

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Вы оказались свидетелем дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими: 1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности» 2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено» 3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

**Вопрос 1:** Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?;

Компетенции: ОК-2, ПК-3.2

1. 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 буковки». 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.

**Вопрос 1:** Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?;

Компетенции: ОК-2, ПК-3.2

1. Постоянные нововведения в различных областях управления являются основой процветания любой компании. Вместе с тем нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам.

**Вопрос 1:** Какой стиль управления следует использовать, чтобы активизировать интерес к инновациям и почему?;

Компетенции: ОК-2, ПК-3.2

1. Важная задача руководителя - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого он может: 1.Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению. 2.Проводить с коллективом совещания,

советоваться с ним по делам фирмы. 3.Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы. 4.Создавать условия для социальной активности работника. 5.Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу. 6.Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами. 7.Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника. 8.Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений. 9.Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий. 10.Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице. 11.Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности. 12.Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала. 13.Представлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи. 14.Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

**Вопрос 1:** Какие действия руководителя по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему? Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать руководитель для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе?;

Компетенции: ОК-2, ПК-3.2

1. При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов: 1. способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций; 2. коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты; 3. умение работать с цифрами - способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую; 4. способность к обучению - способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения; 5. системное мышление - способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации; 6. упорство и целеустремленность - умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им; 7. решительность - способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий; 8. самостоятельность, инициативность, деятельность - умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы - внутреннее «я», а не внешние обстоятельства; 9. самоорганизация и способность распределять время - умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий; 10. готовность к изменениям и гибкость - желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям; 11. организаторские способности - умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности; 12. коммуникативные способности - владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника; 13. способность к убеждению и сотрудничеству - способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми; 14. способность к ведению переговоров - умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров; 15. межличностные контакты - способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

**Вопрос 1:** Какие критерии вы сочли бы за основные? Объясните ответ. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив? Объясните ответ.;

Компетенции: ОК-2, ПК-3.2

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Жизненный цикл организации. Модель И. Адизеса
2. Теория мотивации Э. Шейна

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 4.** Планирование в управлении организацией (Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2)
2. **Разновидность занятия:** комбинированное
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Прежде чем начать какое-либо дело, человек должен тщательно продумать, что именно, к какому сроку, какими способами и с помощью каких средств он должен сделать. В противном случае его намерения могут оказаться не выполненными. Следовательно, первой и основополагающей стадией управления любым видом целесообразной деятельности всегда является процесс постановки цели и нахождения способов ее выполнения. Именно к стадии постановки цели можно отнести предвидение, прогнозирование, планирование. Конечным результатом этой стадии является построение идеальной модели хода производственного процесса, направленного на достижение главной цели предприятия.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы самоменеджмента, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы самоменеджмента, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, **уметь** прогнозировать и моделировать социальные последствия принимаемых решений;, организовывать работу структурных подразделений аптеки;, организовывать собственную деятельность, планировать;, **владеть** методикой постановки целей и задач;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы:

**Планирование** как функция управления предполагает четкую постановку целей, разработку и реализацию плана (или программы), обеспечивающего оптимальное достижение целей.

**Принципы планирования** (В.Веснин):

максимальное участие сотрудников в составлении плана;

непрерывность (не единичный акт, а система регулярно повторяющихся действий); преемственность (новые планы составляются с учетом выполнения предыдущих); гибкость (частичный пересмотр плана при изменении обстоятельств);

согласование (предполагает координации. Планов различных подразделений одного уровня и интеграцию планов соподчиненных подразделений);

экономичность (минимизация затрат на его выполнение); создание необходимых условий для выполнения плана

Планирование можно **классифицировать по нескольким критериям**:

по степени охвата (общее и частичное),

содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое - поиск новых возможностей и продуктов, тактическое - предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное - реализация данной возможности),

предмету (объекту) планирования (целевое, средств - потенциал, оборудование, материалы, финансы, информация; программное, действий),

сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы), охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное),

срокам (кратко- , средне- , долгосрочное), жесткое и гибкое.

## Виды планов По срокам:

*Долгосрочные* имеют стратегический характер и отражают глобальные цели и основные этапы их достижения. В них не указываются конкретные методы достижения целей, а только определяется общая политика и генеральное

направление деятельности организации, устанавливаются приоритеты и распределяются имеющиеся ресурсы. Они должны учитывать состояние и перспективы развития внешней среды, а также собственные преимущества и недостатки, т.е. внутреннюю среду организации.

В последние три десятилетия в странах Запада происходит процесс адаптации систем планирования и управления к внешней среде. *Происходит замена принципа составления долгосрочных планов – от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему*. Долгосрочное планирование превращается в стратегическое планирование, суть которого отражается в необходимости соотносить каждодневное действие с соображениями относительно долгосрочных целей и последствий и строится на ситуационной основе. Питер Друкер в связи с этим писал:

«Долгосрочное планирование не включает будущие решения. Оно включает влияние будущего на сегодняшнее решение».

*Среднесрочные планы* используются для увязки стратегии и тактики, они составляются на 3—5 лет и охватывают все основные аспекты деятельности фирмы (производство, маркетинг, финансы, кадры, научно-исследовательские и компьютерно-исследовательские работы).

*Краткосрочные планы* — имеют тактический характер, они разрабатываются на различные календарные сроки до одного года включительно. Показатели планов предельно конкретны. Если стратегические планы отвечают на вопрос: «Что хочет фирма добиться в будущем?», то тактические планы отвечают на вопрос: «Как добиться поставленных целей?» (Имеют форму бюджетов, сетевых графиков и др.)

Разновидность таких планов – *оперативные*, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

## По целям:

*Стратегические планы* – предусматривают выдвижение таких целей и стратегий предприятия, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Стратегия – масштабные прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей. Основные методы стратегических планов – построение «дерева целей», разработка альтернатив и ситуационных моделей, экспертные и матричные оценки вариантов хозяйственного поведения и др.

В основном процесс стратегического планирования включает четыре этана: оценка, выбор, исполнение и анализ, суть которых отражена в модели стратегического планирования.

*Тактические (текущее) планы* обеспечивают механизм, с помощью которого менеджеры могут проследить за тем, насколько процесс производства соответствует функциям стратегического планирования. Особенности тактических планов:

* планирование деятельности на краткосрочную перспективу;
* являются функцией руководителей отделов и подразделений;
* соответствие всем балансовым показателям деятельности фирмы.

*3 типа тактических планов:*

* *функциональный* – для реализации управленческого решения в различных функциональных сферах производства, подверженных изменению – маркетинг, бухучет, финанализ.
* *единовременный* – для внедрения какого-либо проекта, выполняющего вспомогательную роль во внедрении общей стратегии.
* *стабильный* – разработка конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций, типичных производственных процессов, которые не подвергнутся изменениям в перспективе (технологические процессы и линии для производства продукции); директивы, направленные на улучшение общей эффективности на основы соблюдения простых принципов организации (например, прием на работу с определенными требованиями к кандидату); рассчитаны на управление ежедневными процессами в организации (график отпусков, расстановки кадров)

***Оперативные планы*** – имеют узкую направленность, высокую степень детализации. Цель – в создании условий для эффективной работы всех участков, служб по выпуску запланированной продукции. Нормативной базой оперативного планирования являются календарно-плановые нормативы (размер партии изделий, периодичность ее запуска-выпуска, нормы использования производственных мощностей, нормативы материальной обеспеченности производства и т.д.).

**Основные черты видов планирования**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сравнит. признак** | **Стратегическое планирование** | **Тактическое планирование** | **Оперативное планирование** |
| **Назначение** | Долгосрочное существование организации на рынке и выполнение основной цели | Реализация стратегических планов (прежде всего в области финансирования, инвестиций, сбыта, персонала) | Обеспечение относительной надежности и относительного структурирования деятельности организации. |
| **Субъект** | Высший уровень управления | Высшие и средние уровни управления | Средние и низовые уровни управления |
| **Временной период** | Длительный (более 5 лет) | Средний (квартал, год) | Краткий (месяц) |
| **Диапазон планирования** | Широкий диапазон вариантов развития и диверсификации организации | Альтернативы в рамках выбранного варианта | Детальное планирование |
| **Основные источники информации** | Исследование и прогнозирование изменений внешней среды | Изменение внутренних условий под влиянием внешних изменений | Внутренние условия (мощности, договоры о поставках и т.п.) |

# План изучения темы:

## Контроль исходного уровня подготовки. Групповая беседа.

1. **Знакомство студентов с дополнительным материалом**.

Ознакомьтесь с материалом, представленным в кратком содержании темы, сделайте конспект.

## Практическая работа по составлению Дерева целей.

Познакомьтесь с представленным материалом, самостоятельно составьте дерево целей на примере конкретных целей, по заданию преподавателя.

## Дерево целей

*Дерево целей – широко известный термин в менеджменте. Это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням) совокупность целей экономической системы, программы, плана.*

В 1957 году американский учёный Рассел Линкольн Акофф предложил методику построения дерева целей. С того времени и до сегодняшнего дня эта методика не утратила популярности и активно используется при планировании задач менеджерами и бизнесменами.

## Что это такое и для чего оно нужно

Метод дерева целей считается одним из наиболее эффективных методов планирования задач. Этот метод включает в себя все общие принципы планирования, простые и лёгкие для изучения. По сути, это граф, отражающий план решения той или иной задачи.

Дерево целей имеет стандартную структуру. «Стволом» дерева целей является главная проблема, для которой требуется найти решение.

«Ветки» — это задачи второго, третьего, четвёртого и так далее уровней.

При планировании решения задачи, как правило, используют графическое изображение дерева. В таком изображении дерево имеет перевёрнутый вид, где «ствол» представляет собой вершину графа и находится на самом верху. А из неё, вершины, растут стремления последующих уровней, образуя крону.

Графическое изображение задач в таком виде помогает человеку чётко продумать план достижения намеченного. Изобразив свои планы в виде графа, человек видит с какими проблемами он столкнется и какие дополнительные ресурсы ему потребуются, чтобы достичь задуманного.

**Также по графу приблизительно оценивается срок достижения целей.** При таком представлении решения

проблемы, становятся видны связи и зависимости одних задач от других. Сегодня методом дерева целей пользуются в научном прогнозировании менеджеры при ведении проектов, а также для планирования личных вопросов.

## Как построить

Правила, используемые при построении дерева целей, весьма простые:

1. Вначале определяется главная задача, которую необходимо решить. Она то и будет вершиной или «стволом» дерева. Обычно такую задачу называют генеральной. Она, как правило, не может быть достигнута сразу. Для того чтобы её достичь, необходимо решение других подцелей, результат которых нужен для выполнения генеральной. Они, подцели, будут называться «ветвями». Ветвь тоже может иметь подцели.
2. При построении дерева целей нужно чётко и детально описывать каждую ветвь. Каждая цель также должна иметь нужное количество подцелей, для того чтобы быть реализованной. В итоге должно получиться такое дерево, которое полностью сосуществует решению той или иной проблемы. Оно должно содержать все необходимые шаги и ресурсы для решения главной задачи.

## Принципы построения

В менеджменте приняты следующие принципы построения дерева целей: Учитывайте потребности и ресурсы

Постановка цели предполагает, что есть некоторая проблема, которую необходимо решить. Как правило, задачи, требующие планирования, решить сходу невозможно. Потому что они достаточно сложные и требуют комплексного подхода к решению.

Бывает так, что поставленная задача не может быть решена, потому что не хватает ресурсов для её решения. Или нет возможности оценить наличие ресурсов, так как проблема слишком большая. В этом случае дерево целей хороший вариант для анализа ситуации. Учитывайте потребности и ресурсы, которые есть в вашем распоряжении, при построении дерева целей.

Конкретизируйте

Используя в планировании дерево целей, формулируйте задачи конкретно. Учитывайте, что они должны быть конечными. Опишите параметры, по которым в итоге можно будет определить выполнена она или нет. Также необходимо установить время, которое нужно для выполнения поставленной задачи.

Разбейте постановку на этапы

Рационально будет ставить задачи в несколько этапов. Первым этапом ставится генеральная цель. Затем для её выполнения ищутся и анализируются ресурсы. После чего, как правило, понадобится поставить подцели. Аналогично для реализации подцелей тоже ищутся ресурсы.

Таким образом, продолжается разворачивание главной задачи, пока не будет продумана вся схема её решения. Задачи уточняются и проясняются до тех пор, пока это необходимо.

Совместимость

Подцели должны быть достаточными для решения главного замысла, то есть если достигаются все подцели, то это приводит к решению главной задачи. Не должно получиться так, что при выполнении всех подцелей, для решения главной задачи потребуются дополнительные действия или ресурсы. Если получается так, то это говорит о том, что дерево целей было построено неверно.

Соответствие структуре предприятия

Если деревом целей пользуются для организации работы бизнеса или предприятия, то структура его должна соответствовать структуре предприятия. Таким образом, чтобы каждый отдел или подразделение достигали своих стремлений, что в дальнейшем должно привести к достижению общего замысла предприятия. Это наиболее удобное построение дерева целей для систем, состоящих из нескольких элементов или предприятий.

Метод декомпозиции

При построении дерева целей часто используют метод декомпозиции. Суть этого метода в том, чтобы произвести разбиение главной цели высшего уровня на частные подцели. Или же в обратном порядке, из подцелей составляется план достижения замысла высшего уровня. Для решения конкретной проблемы всегда стоит выбирать

вариант создания дерева целей максимально подходящий и оптимально использующий ресурсы.

## Подведение итогов занятия

Оценка за занятие складывается из оценки за участие в групповой беседе и составление дерева целей.

## Домашнее задание

Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом Тема: Принципы управления организацией, стр. 31-42 (Социальный менеджмент: конспект лекций по специальности 33.02.01– Фармация / сост. А.Ю. Смешная; Фармацевтический колледж. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2019. – 57 с.).

## 8. Вопросы по теме занятия

1. Дайте определение планирования. Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2
2. Перечислите принципы планирования. Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2
3. По каким критериям можно классифицировать планирование? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2
4. По какому принципу в настоящее время осуществляется долгосрочное планирование? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2
5. Чем отличаются стратегические, тактические и оперативные планы? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. АВТОР МЕТОДИКИ &QUOT;ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ&QUOT;:
   1. А. Файоль;
   2. Р. Акофф;
   3. С. Иошимури;
   4. У. Мак-Дугалл; Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2
2. ДЛИТЕЛЬНЫЙ ПЕРИОД ПЛАНИРОВАНИЯ НЕОБХОДИМ ПРИ СОСТАВЛЕНИИ:
   1. стратегических планов;
   2. тактических планов;
   3. оперативных планов;
   4. краткосрочных планов; Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2
3. ОСОБЕННОСТИ ТАКТИЧЕСКИХ ПЛАНОВ:
   1. планирование деятельности на краткосрочную перспективу;
   2. строятся от будущего к настоящему;
   3. имеют узкую направленность, высокую степень детализации;
   4. являются функцией руководителей отделов и подразделений;
   5. соответствие всем балансовым показателям деятельности фирмы;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

1. СРЕДНИЕ И НИЗОВЫЕ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ:
   1. долгосрочное планирование;
   2. стратегическое планирование;
   3. тактическое планирование;
   4. оперативное планирование; Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2
2. ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ:
   1. стратегическое планирование;
   2. тактическое планирование;
   3. оперативное планирование;
   4. краткосрочное планирование;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Изучите систему целей аптеки «Вита», охватывающих основные направления ее деятельности, и классифицируйте их по признаку «период охвата» (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные): 1. Сократить издержки 2. Занять лидирующее положение в регионе 3. Расширить ассортимент ЛС 4. Удержать постоянных потребителей 5. Создать «идеальный имидж аптеки» 6. Добиться понимания в коллективе: «Аптека - это мы»

**Вопрос 1:** Какие цели относятся к краткосрочным?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

1. Изучите систему целей аптеки «Вита», охватывающих основные направления ее деятельности, и классифицируйте их по признаку «период охвата» (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные): 1. Сократить издержки 2. Занять лидирующее положение в регионе 3. Расширить ассортимент ЛС 4. Удержать постоянных потребителей 5. Создать «идеальный имидж аптеки» 6. Добиться понимания в коллективе: «Аптека - это мы»

**Вопрос 1:** Какие цели относятся к долгосрочным?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

1. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

**Вопрос 1:** Какой способ планирования является оптимальным?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

1. Хирургическое отделение МСЧ проводит операции обычно в плановом порядке. Неотложные операции проводятся редко, в исключительных случаях. Заранее, за 1 месяц заведующая отделением и старшая медсестра хирургического отделения получили информацию о закрытии хирургического отделения городской больницы и приеме больных с неотложными состояниями. Старшая медсестра произвела расчеты потребности перевязочного материала, дезинфицирующих средств, стерилизационного оборудования для бесперебойной работы отделения, чтобы затем обсудить возможности закупки или передачи на временное пользование из городской больницы.

**Вопрос 1:** Какую функцию менеджмента реализовала старшая медсестра? 1. Планирование. 2. Организация. 3.

Координация. 4. Мотивация. 5. Контроль.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

1. В поликлинике после ухода на заслуженный отдых на должность главной медсестры была назначена не имеющая опыта работы, никому незнакомая в коллективе выпускница медицинского университета. Ранее дисциплинированный коллектив с приходом новичка стал трудно управляемым. Медсестры стали опаздывать на работу, не реагировать должным образом на замечания, игнорировать решения и распоряжения или выполнять их

«спустя рукава»; снизилась активность участия в общественных мероприятиях. Молодой специалист, оценив ситуацию, не стала применять меры наказания, а организовала собрание совета сестер и предложила активизировать работу совета: совместно составить план работы, назначить ответственных за определенные сектора работы, обозначить дни собраний для подведения итогов проведенной работы. Коллектив воспринял данное решение молодого специалиста положительно. Наладилась дисциплина, взаимопонимание.

**Вопрос 1:** Какой принцип управления использовала главная медсестра? 1. Планирование. 2. Делегирование полномочий. 3. Максимально широкого привлечения исполнителей в процессе под-готовки решений. 4.

Состязательность участников управления. 5. Учет индивидуальных особенностей работников.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ПК-3.2

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Программное обеспечение для бизнес-планирования

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 5.** Управление конфликтами в организации (в интерактивной форме) (Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7)
2. **Разновидность занятия:** анализ ситуаций
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Можно с уверенностью сказать, что в отношениях людей избежать противоречий практически невозможно. Особенно увеличивается риск возникновения конфликта на рабочем месте, ведь работа обычно подразумевает взаимодействие с множеством людей, столкновение с множеством проблем. Подсчитано, что конфликты и переживания персонала занимают около 15% его рабочего времени. Еще больше времени тратят на урегулирование конфликтов и управление ими руководители – от 20%, а в некоторых организациях до половины рабочего времени.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, особенности профессиональной этики и деонтологии;, **уметь** разрешать конфликтные ситуации;, сопоставлять, обобщать, анализировать информацию, делать выводы;, формировать социально-психологический климат в коллективе;, работать в команде;, защищать свои права в соответствии с трудовым законодательством, **владеть** приемами эффективной коммуникации;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы

**Конфликт** – это нормальное проявление социальных связей и отношений между людьми, способ взаимодействия при столкновении несовместимых позиций и интересов, противоборство взаимосвязанных, но преследующих свои определенные цели двух сторон.

**Структура любого конфликта** включает в себя конфликтную ситуацию и инцидент.

Условием конфликта является притязание одной из сторон на неделимость объекта, владение им. Необходимо иметь ввиду, что, даже если объект конфликта как-либо устраняется, а предмет остается, сохраняется возможность продолжения конфликта или возникновения нового (например, если работник считает, что ему мало платят потому, что начальник к нему несправедлив, простое повышение зарплаты приостановит конфликт лишь на время. Если не будут изменены отношения, конфликт начнется по другому поводу).

## Управление конфликтами в организации

Завершение конфликта – это окончание конфликта независимо от причин, по которым он возник. Завершение конфликта не обязательно означает разрешение разногласий между оппонентами. По статистике, всего 62% всех конфликтов в организациях разрешаются. 38% же либо не разрешаются, либо еще и усугубляются. Варианты завершения конфликта представлены на схеме:

Процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается управляющему воздействию. В зависимости от вида конфликта разрешением конфликта могут заниматься разные организационные структуры.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие на устранение (минимизацию) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Существуют *разнообразные методы управления конфликтами.*

Важным фактором, влияющим на результативность завершения конфликта, является *участие третьей стороны в его урегулировании*. Такую деятельность принято называть медиацией.

**Медиация** – специальный вид деятельности, заключающийся в оптимизации с участием третьей стороны процесса нахождения конфликтующими сторонами решения проблемы, которое позволяет прекратить конфликт.

В зависимости от степени контроля медиатора за принимаемым решением выделяют несколько ролей третьей стороны в конфликте: третейский судья, арбитр, посредник, помощник и наблюдатель.

Ситуации, с которыми сталкивается медиатор, сложны и разнообразны. Поэтому процесс медиации не имеет жесткой структуры. Можно выделить лишь три основные этапа:

* 1. Знакомство с конфликтом и конфликтующими сторонами.
  2. Работа с конфликтующими сторонами.
  3. Ведение переговоров. Как *метод решения конфликтов* переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Типы конфликтных личностей

1. Демонстративный
2. Ригидный
3. Неуправляемый
4. Сверхточный
5. Бесконфликтный
6. Танк

Теоретики и практики разрешения конфликтов выделяют и другие типы людей, которые обладают личностными характеристиками, затрудняющими общение и провоцирующими сложные, конфликтные ситуации.

Например, указывают еще такие варианты «трудных» личностей: «Жалобщики», «Молчуны», «Всезнайки»,

«Нерешительные», или «стопоры», «Максималисты», «Невинные лгуны», «Ложные альтруисты».

# План изучения темы

## Контроль исходного уровня подготовки. Групповая беседа.

1. **Решение ситуационных задач в парах (группах)**

Условие ситуационных задач представлено в раздаточном материале (на карточках). Обучающиеся изучают и обсуждают ситуацию и отвечают на приведенные вопросы.

## Подведение итогов занятия

Оценка за занятие ставится за решение ситуационных задач.

## 5. Домашнее задание

Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом Тема: Корпоративная культура, стр. 42-49 (Социальный менеджмент: конспект лекций по специальности 33.02.01 – Фармация / сост. А.Ю. Смешная; Фармацевтический колледж. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2019. – 57 с.).

## Вопросы по теме занятия

1. Что такое конфликт, какова его структура? Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7
2. Какие классификации конфликтов вы знаете? Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7
3. Перечислите возможные варианты завершения конфликта. Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7
4. Что такое урегулирование конфликта? Дайте определение медиации. Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7
5. Назовите типы конфликтных личностей. Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. КОЛИЧЕСТВО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, КОТОРОЕ ЗАНИМАЮТ КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕЖИВАНИЯ ПЕРСОНАЛА:

1) 2-5 %;

* 1. около 15%; 3) от 20 до 50%;

4) почти 100%; Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

1. МАТЕРИАЛЬНАЯ, ДУХОВНАЯ ИЛИ СОЦИАЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ, К ОБЛАДАНИЮ ИЛИ ПОЛЬЗОВАНИЮ КОТОРОЙ СТРЕМЯТСЯ ОБА ОППОНЕНТА:
   1. сила;
   2. объект конфликта;
   3. позиция;
   4. предмет конфликта; Правильный ответ: 2 Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7
2. КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ ОТДЕЛЬНЫМИ НАПРАВЛЕНИЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ:
   1. внутриличностные;
   2. вертикальные;
   3. горизонтальные;
   4. смешанные; Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7
3. ПО ПРЕОБЛАДАЮЩИМ ПОСЛЕДСТВИЯМ КОНФЛИКТЫ ДЕЛЯТ НА:
   1. горизонтальные и вертикальные;
   2. симметричные и асимметричные;
   3. конструктивные и деструктивные;
   4. открытые и скрытые; Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7
4. ОПТИМИЗАЦИЯ С УЧАСТИЕМ ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ ПРОЦЕССА НАХОЖДЕНИЯ КОНФЛИКТУЮЩИМИ СТОРОНАМИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ, КОТОРОЕ ПОЗВОЛЯЕТ ПРЕКРАТИТЬ КОНФЛИКТ:
   1. медиация;
   2. консультация;
   3. медитация;
   4. коррекция;

Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Между вашими подчиненными возник конфликт, мешающий им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращается к Вам, чтобы Вы приняли его сторону и разрешили конфликт.

**Вопрос 1:** Какова Ваша позиция в данной ситуации?;

Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

1. Фармацевт Сидорова, приходя на смену, в третий раз находит свое рабочее место в беспорядке.

**Вопрос 1:** Как она себя поведет, если использует стратегию соперничества?;

Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

**Вопрос 1:** Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения: а) не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы; б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник; в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной; г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу. д) поговорю с начальником о вероятности конфликта из-за нарушения принципа единоначалия;

Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

1. Беседуя с претендентом на вакантную должность, руководитель дает обещание в дальнейшем повысить его в должности. Вновь принятый с воодушевлением приступает к работе, проявляя высокую работоспособность и добросовестность. Руководство постоянно увеличивает нагрузку, не прибавляя зарплату и не повышая в должности. Спустя некоторое время работник начинает проявлять признаки недовольства Назревает конфликт.

**Вопрос 1:** Определите тип конфликта. Предложите конструктивный путь разрешения конфликта.;

Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

1. Заведующей аптекой Ивановой дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины фармацевтом Петровой. На общем собрании трудового коллектива Иванова, не проверив полученную им информацию, публично объявила Петровой замечание и высказала сомнения в ее честности. После собрания между Петровой и Ивановой состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и заведующая извинилась перед Петровой, но он не сделала этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Петровой изменилось, ей перестали доверять как прежде. Петрова не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

**Вопрос 1:** Какие виды конфликта отражены в ситуации? Как должна была поступить заведующая?;

Компетенции: ОК-3, ОК-6, ОК-7

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Медиативный подход к разрешению социально-трудовых конфликтов
2. Формы и механизмы ведения переговоров

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 6.** Корпоративная культура (в интерактивной форме) (Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2)
2. **Разновидность занятия:** групповая дискуссия
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Корпоративная культура, выступающая сложным социальным и экономическим явлением, динамично меняющим формы своего проявления в зависимости от действия различных факторов внешней и внутренней среды, нуждается в постоянном наблюдении и изучении ее структурных элементов. Специфическая для каждой организации конфигурация компонентов духовной и материальной жизни коллектива определяет реакцию сотрудников на решение стоящих перед компанией задач. В этой связи результаты анализа признаков и проявлений корпоративной культуры позволяют менеджерам и специалистам по управлению персоналом принимать обоснованные решения по укреплению или трансформации сложившихся в организации ценностей и норм, отношений и стилей поведения.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, **уметь** формировать социально- психологический климат в коллективе;, создавать групповые нормы и развивать корпоративную культуру;, **владеть** методикой постановки целей и задач;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы

**Корпоративная культура** («культура организации», «фирменная культура», «культура предпринимательства») – это набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, которые служат ориентирами поведения и действий персонала.

Концепция корпоративной культуры была разработана *в начале 1980-х гг. в США* под влиянием исследований в области индивидуального поведения, стратегического управления, теории организации. Принято считать, что это связано с успехом японской концепции в организации общественно-экономической жизни, опирающейся на традиции японского общества.

По отношению к организации культура выполняет ряд важных **функций**.

## Охранная

* 1. **Интегрирующая**

## Регулирующая

* 1. **Адаптивная**

## Ориентирующая

* 1. **Мотивационная**

## Формирование имиджа организации

В целом **эффективную корпоративную культуру** отличает следующее:

слаженность, взаимодействие;

удовлетворение работой и гордость за ее результаты;

преданность организации и готовность соответствовать ее высоким стандартам; высокая требовательность к качеству труда;

готовность к переменам, вызванным требованиями прогресса и конкурентной борьбой, невзирая на трудности.

Одним из заметных *результатов* сильной корпоративной культуры *является низкая текучесть кадров*. Это объясняется единодушием в мнении сотрудников о том, что является целью организации и за что она выступает.

Это, в свою очередь, рождает сплоченность сотрудников, верность и преданность организации, и, следовательно, желание покинуть такую организацию у сотрудников пропадает.

Корпоративная культура представляет собой *системное образование со сложной структурой*, включающую в себя разноплановые элементы. Все структурные элементы корпоративной культуры находятся в тесном взаимодействии, дополняют и уравновешивают друг друга.

*Центральным элементом* являются **ценности организации**, т.е., они представляют собой ядро корпоративной культуры, так как на их основе вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, зачастую становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а, следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Некоторые исследователи **структуру корпоративной культуры**, включающую следующие *компоненты*:

## мировоззрение

1. **корпоративные ценности**

## стили поведения

1. **нормы**

## психологический климат в организации

Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе **десяти характеристик**:

осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, а в других – через индивидуализм);

коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргон, аббревиатуры варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);

внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту, рангу, религии и гражданству и т.п.);

ценности (набор ориентиров, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы, саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали и т.п.);

процесс развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; информирование работников; подходы к объяснению причин и др.);

трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность; чистота рабочего места; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа).

Специалисты выделяют **две важные особенности корпоративной культуры**:

## многоуровневость

Условно рассматривают три **уровня культуры в бизнесе**:

* 1. первый – это национальная культура;
  2. второй – организационная культура данной организации, которая включает три уровня:
     1. *поверхностный уровень* образует способы поведения людей, ритуалы, эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и пр.
     2. *промежуточный уровень* составляют укоренившиеся ценности и верования.
     3. *глубинный уровень* представлен философией фирмы.
  3. третий, нижний, – это управленческая культура. Ее еще называют «стилем руководителя» – как руководитель

реализуется в своих действиях.

1. **многогранность, многоаспектность**. Организационная культура – заведомо неоднородное явление. Таким образом, в любой организации потенциально заложено множество *субкультур*, причем почти любая из них может стать доминирующей, если она поддерживается и используется руководством организации как консолидирующий элемент.

Применительно к организации **субкультуру** можно определить, как совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации.

По *степени совпадения ценностей субкультуры* с ценностями организационной культуры в целом выделяются:

«**передовая**» субкультура; «**неконфликтующая**» субкультура; «**контркультура**».

# План изучения темы

* 1. Контроль исходного уровня подготовки (тестирование)
  2. Изучение нового материала "Методы изучения корпоративной культуры организации и социально- психологического климата"
  3. Самостоятельная работа в микрогруппах по формулированию миссии, цели организации, созданию идеи корпоративной символики.
  4. Домашнее задание: подготовка устного сообщения по типологиям корпоративной культуры в соответствии с предложенным списком тем.

## 8. Вопросы по теме занятия

1. Дайте определение корпоративной культуры. Какие функции в организации она выполняет? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
2. Перечислите компоненты корпоративной культуры. Что считается ее центральным компонентом? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
3. Охарактеризуйте многоуровневость корпоративной культуры Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
4. Что подразумевается под многоаспектностью и многогранностью корпоративной культуры? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
5. Дайте определение имиджа организации. Что такое внешний и внутренний имидж? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
6. Что такое субкультура в организации? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БЫЛА РАЗРАБОТАНА В: 1) 1879 г.;

2) 1960х гг.;

3) 1980х гг.;

4) 2000х гг.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МОЖЕТ ИДТИ:
   1. только стихийно;
   2. только целенаправленно;
   3. стихийно или целенаправленно;
   4. поочередно стихийно и целенаправленно; Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2
2. СОЗДАНИЕ БАРЬЕРА, ОГРАЖДАЮЩЕГО ОРГАНИЗАЦИЮ ОТ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ВНЕШНИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ – ФУНКЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ:
   1. интегрирующая;
   2. охранная;
   3. регулирующая;
   4. адаптивная;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. АДАПТИВНАЯ ФУНКЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РЕАЛИЗУЕТСЯ ЧЕРЕЗ:
   1. работу отдела по связям с общественностью;
   2. ограничивающие нормы;
   3. запреты;
   4. совместные мероприятия;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. ПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ:
   1. национальную культуру;
   2. эмблемы;
   3. ценности;
   4. философию фирмы;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

**Вопрос 1:** Какой способ управления сотрудниками фирмы вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную проблему? Поясните свой выбор. В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:  безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;  всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;  высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непременное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;  применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;  использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

**Вопрос 1:** Достаточно ли методов, предложенных в задании, для того что поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе? Обоснуйте ответ.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они надевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

**Вопрос 1:** Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в данной организации наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

**Вопрос 1:** Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

1. Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор:

«Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному их покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

**Вопрос 1:** Существует ли взаимосвязь между корпоративными ценностями и восприятием организации потребителями? Какое понятие в данном случае необходимо применить?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-6, ОК-7, ПК-3.2

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Типология корпоративных культур Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера
2. Типология корпоративных культур Г. Хофштеда
3. Типология корпоративных культур Т. Дила и А. Кеннеди
4. Типология корпоративных культур Ч. Хэнди
5. Типология корпоративных культур Д. Бека и К.Кована
6. Типология корпоративных культур Д. Зоннефельда
7. Типология корпоративных культур Р.Акоффа
8. Типология корпоративных культур М. Бурке
9. Типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна
10. Типология корпоративных культур Р. Гоффи и Дж. Джонса
11. Типология корпоративных культур Р. Медока и Д. Паркина
12. Типология корпоративных культур Л. Константини

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся

по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 7.** Типы корпоративной культуры (в интерактивной форме) (Компетенции: ОК-2, ОК-6)
2. **Разновидность занятия:** симпозиум
3. **Методы обучения:** метод проблемного изложения
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Корпоративная культура, выступающая сложным социальным и экономическим явлением, динамично меняющим формы своего проявления в зависимости от действия различных факторов внешней и внутренней среды, нуждается в постоянном наблюдении и изучении ее структурных элементов. Специфическая для каждой организации конфигурация компонентов духовной и материальной жизни коллектива определяет реакцию сотрудников на решение стоящих перед компанией задач. В этой связи результаты анализа признаков и проявлений корпоративной культуры позволяют менеджерам и специалистам по управлению персоналом принимать обоснованные решения по укреплению или трансформации сложившихся в организации ценностей и норм, отношений и стилей поведения.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, **уметь** сопоставлять, обобщать, анализировать информацию, делать выводы;, создавать групповые нормы и развивать корпоративную культуру;, **владеть** навыком аргументированного изложения собственной точки зрения, приемами эффективной коммуникации;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы

Можно выделить несколько **основных признаков организационной культуры**, по которым они различаются между собой:

* 1. отражение в миссии организации ее основных целей;
  2. направленность на решение личных проблем или производственных задач фирмы;
  3. преданность или безразличие людей к организации;
  4. источник и роль власти;
  5. стили управления, способы оценки работников;
  6. ориентация на самостоятельность, независимость или подчиненность;
  7. предпочтение групповых или индивидуальных форм труда и принятия решений;
  8. преобладание сотрудничества или соперничества, конформизма и индивидуализма;
  9. степень принятия риска, подчиненности планам и регламентам;
  10. ориентация на стабильность или изменения.

Культуры не бывают плохие или хорошие, они бывают разные. В современное время изучением корпоративной культуры занимаются многие исследователи, каждый из них предлагает свою *типологию корпоративной культуры*, кто-то рассматривает ее со стороны психопатологических критериев, личных интересов человека и т.д.

# План изучения темы

## Представление докладов на тему «Типологии корпоративной культуры»

Каждый студент представляет подготовленное дома выступление на заданную тему. Выступление должно продолжаться 3-7 минут (в зависимости от количества студентов в группе). Слушатели фиксируют наиболее значимые моменты выступления.

Вопросы для обсуждения: В чем преимущества данной типологии? Какой критерий взят за основу выделения типов корпоративной культуры? Какой из описанных автором типов корпоративной культуры подходит для аптечной организации и почему?

## Подведение итогов.

Итоговая оценка за занятие ставится за защиту доклада/презентации.

## Домашнее задание

Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом Тема: Корпоративная культура, стр. 42-49 (Социальный менеджмент: конспект лекций по специальности 33.02.01 – Фармация / сост. А.Ю. Смешная; Фармацевтический колледж. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2019. – 57 с.)

## 8. Вопросы по теме занятия

1. Дайте определение корпоративной культуры. Какие функции в организации она выполняет? Компетенции: ОК-2, ОК-6
2. Перечислите компоненты корпоративной культуры. Что считается ее центральным компонентом? Компетенции: ОК-2, ОК-6
3. Охарактеризуйте многоуровневость корпоративной культуры Компетенции: ОК-2, ОК-6
4. Что подразумевается под многоаспектностью и многогранностью корпоративной культуры? Компетенции: ОК-2, ОК-6
5. Дайте определение имиджа организации. Что такое внешний и внутренний имидж? Компетенции: ОК-2, ОК-6
6. Что такое субкультура в организации? Компетенции: ОК-2, ОК-6

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. КОНЦЕПЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ БЫЛА РАЗРАБОТАНА В: 1) 1879 г.;

2) 1960х гг.;

3) 1980х гг.;

4) 2000х гг.;

Компетенции: ОК-2, ОК-6

1. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МОЖЕТ ИДТИ:
   1. только стихийно;
   2. только целенаправленно;
   3. стихийно или целенаправленно;
   4. поочередно стихийно и целенаправленно; Компетенции: ОК-2, ОК-6
2. СОЗДАНИЕ БАРЬЕРА, ОГРАЖДАЮЩЕГО ОРГАНИЗАЦИЮ ОТ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ВНЕШНИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ – ФУНКЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ:
   1. интегрирующая;
   2. охранная;
   3. регулирующая;
   4. адаптивная; Компетенции: ОК-2, ОК-6
3. АДАПТИВНАЯ ФУНКЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ РЕАЛИЗУЕТСЯ ЧЕРЕЗ:
   1. работу отдела по связям с общественностью;
   2. ограничивающие нормы;
   3. запреты;
   4. совместные мероприятия; Компетенции: ОК-2, ОК-6
4. ПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ:
   1. национальную культуру;
   2. эмблемы;
   3. ценности;
   4. философию фирмы; Компетенции: ОК-2, ОК-6

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:  безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;  всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;  высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непременное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;  применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;  использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

**Вопрос 1:** Достаточно ли методов, предложенных в задании, для того что поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе? Обоснуйте ответ.;

Компетенции: ОК-2, ОК-6

1. Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:  безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;  всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;  высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непременное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;  применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;  использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

**Вопрос 1:** Достаточно ли методов, предложенных в задании, для того что поддерживать благоприятный

Компетенции: ОК-2, ОК-6

1. Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они надевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

**Вопрос 1:** Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в данной организации наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации?;

Компетенции: ОК-2, ОК-6

1. Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

**Вопрос 1:** Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.;

Компетенции: ОК-2, ОК-6

1. Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор:

«Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному их покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

**Вопрос 1:** Существует ли взаимосвязь между корпоративными ценностями и восприятием организации потребителями? Какое понятие в данном случае необходимо применить?;

Компетенции: ОК-2, ОК-6

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Типология корпоративных культур Ф. Тромпенаарса и Ч. Хэмпден-Тернера
2. Типология корпоративных культур Г. Хофштеда
3. Типология корпоративных культур Т. Дила и А. Кеннеди
4. Типология корпоративных культур Ч. Хэнди
5. Типология корпоративных культур Д. Бека и К.Кована
6. Типология корпоративных культур Д. Зоннефельда
7. Типология корпоративных культур Р.Акоффа
8. Типология корпоративных культур М. Бурке
9. Типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куинна
10. Типология корпоративных культур Р. Гоффи и Дж. Джонса
11. Типология корпоративных культур Р. Медока и Д. Паркина
12. Типология корпоративных культур Л. Константини

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 8.** Имидж организации (в интерактивной форме) (Компетенции: ОК-2, ОК-8)
2. **Разновидность занятия:** комбинированное
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): В условиях конкуренции организация может выжить, если обладает соответствующим имиджем. Именно поэтому к проблеме имиджа привлечено внимание как практиков, заинтересованных в развитии своей организации, так и ученых, которые изучают сто структуру, виды, особенности и закономерности существования.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, особенности профессиональной этики и деонтологии;, **уметь** прогнозировать и моделировать социальные последствия принимаемых решений;, создавать групповые нормы и развивать корпоративную культуру;, **владеть** методикой постановки целей и задач;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание темы

Одной из **форм проявления культуры** организации является ее **имидж**, т. е. репутация, доброе имя, образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности под воздействием результатов деятельности, успехов или неуспехов организации.

Понятие имиджа предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.

*Цель создания имиджа* состоит не в обретении организацией известности, а в **обеспечении положительного отношения** к ней. Его основой являются надежность, порядочность, гибкость, культура и социальная ответственность. *Имидж динамичен* и может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации. Сегодня имидж представляется одной из важнейших характеристик организации, фактором доверия к ней и ее товару, является условием ее процветания.

Важную роль в формировании имиджа играет **паблик рилейшнз (PR)** – работа по связи с общественностью. В ее рамках происходит *исследование общественного мнения, анализ статистических данных, изучение документов и публикаций, контакты с журналистами, подготовка аналитических записок, информационных материалов, информирование общественности на пресс-конференциях, совершенствование отношений с потребителями, реклама, информационное воздействие на органы власти и управления*.

**Основу имиджа составляют**: существующий стиль внутренних и внешних деловых и межличностных отношений персонала и официальная атрибутика – название организации, эмблема, товарный знак.

Внешний имидж организации должен соответствовать внутреннему, иначе все, кто сталкивается с организацией, не только изменят своё мнение о ней, но и будут относиться к ней как к нечестному и ненадёжному партнёру.

**Внутренний имидж организации** является проявлением корпоративной культуры. Целенаправленное формирование внутреннего имиджа организации невозможно без изменения или развития корпоративной культуры.

# План изучения темы

* 1. Контроль исходного уровня подготовки, беседа
  2. Изучение нового материала "Правила формирования имиджа организации"
  3. Самостоятельная работа в микрогруппах по индивидуальным заданиям: 1) формирования имиджа предприятия для потребителя; 2) формирование внутреннего имиджа организации; 3) формирование и роль имиджа руководителя организации.
  4. Домашнее задание: Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом Тема: Корпоративная культура, стр. 49-57 (Социальный менеджмент: конспект лекций по специальности 33.02.01– Фармация / сост. А.Ю. Смешная; Фармацевтический колледж. – Красноярск: тип. КрасГМУ, 2019. – 57 с.)

## Вопросы по теме занятия

1. Дайте определение корпоративной культуры. Какие функции в организации она выполняет? Компетенции: ОК-2, ОК-8
2. Перечислите компоненты корпоративной культуры. Что считается ее центральным компонентом? Компетенции: ОК-2, ОК-8
3. Охарактеризуйте многоуровневость корпоративной культуры Компетенции: ОК-2, ОК-8
4. Что подразумевается под многоаспектностью и многогранностью корпоративной культуры? Компетенции: ОК-2, ОК-8
5. Дайте определение имиджа организации. Что такое внешний и внутренний имидж? Компетенции: ОК-2, ОК-8
6. Что такое субкультура в организации? Компетенции: ОК-2, ОК-8

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ МОЖЕТ ИДТИ:
   1. только стихийно;
   2. только целенаправленно;
   3. стихийно или целенаправленно;
   4. поочередно стихийно и целенаправленно; Компетенции: ОК-2, ОК-8
2. СОЗДАНИЕ БАРЬЕРА, ОГРАЖДАЮЩЕГО ОРГАНИЗАЦИЮ ОТ НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ВНЕШНИХ ВОЗДЕЙСТВИЙ – ФУНКЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ:
   1. интегрирующая;
   2. охранная;
   3. регулирующая;
   4. адаптивная; Компетенции: ОК-2, ОК-8
3. ПОВЕРХНОСТНЫЙ УРОВЕНЬ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВКЛЮЧАЕТ:
   1. национальную культуру;
   2. эмблемы;
   3. ценности;
   4. философию фирмы; Компетенции: ОК-2, ОК-8
4. ЦЕЛЬ СОЗДАНИЯ ИМИДЖА ОРГАНИЗАЦИИ:
   1. увеличение рекламного бюджета;
   2. обретение организацией известности;
   3. обеспечение положительного отношения к организации;
   4. устранение конкурентов; Компетенции: ОК-2, ОК-8
5. В РАМКАХ РАБОТЫ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ПРОИСХОДИТ:
   1. исследование общественного мнения;
   2. открытие новых рынков сбыта;
   3. контакты с журналистами;
   4. совершенствование отношений с потребителями;
   5. реклама; Компетенции: ОК-2, ОК-8

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:  безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;  всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с

бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;  высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непременное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;  применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;  использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

**Вопрос 1:** Достаточно ли методов, предложенных в задании, для того что поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе? Обоснуйте ответ.;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:  безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;  всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;  высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается непременное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;  применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;  использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

**Вопрос 1:** Достаточно ли методов, предложенных в задании, для того что поддерживать благоприятный социально-психологический климат в коллективе? Обоснуйте ответ.;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они надевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

**Вопрос 1:** Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в данной организации наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации?;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. Рабочий день на одном из петербургских промышленных предприятий для большинства сотрудников начинается с непременного чаепития. Чаепитие плавно перетекает в перекур. Обед начинается рано – практически сразу же за перекуром. Специалисты планового отдела, бухгалтерии, даже молодые маркетинговые аналитики начинают бегать с пирожками на тарелочках из кабинета в кабинет. Не завод, а клуб по интересам. Для сотрудников основная цель пребывания на работе – общение. Если у кого-нибудь из сотрудников случается день рождения, то работа отдела останавливается. Тут уже не до общения с клиентами, с трех часов дня все занимаются исключительно нарезкой салатов и поздравлениями именинника. Там, где размещены различные отделы и бюро заводоуправления, в кабинетах старые, местами отклеивающиеся обои, в коридорах темно и пыльно, на стенах висят доски политинформации с новостями 1980-х гг. На верхних этажах заводоуправления находится дирекция. Там светлые коридоры, евроремонт. В приемных сидят обученные на западный манер секретари. В кабинете коммерческого директора флажки и другие атрибуты, подчеркивающие статус хозяина кабинета. Коммерческий директор говорит об управлении по целям, о всеобщем качестве и о запуске проекта по внедрению автоматизированной системы управления. Все это выдает в нем выпускника программы МВА. По его мнению компания пережила кризис и начала развиваться. Только при подведении очередных годовых итогов выяснилось, что компания не принесла владельцам ни копейки прибыли, по всем направлениям деятельности – одни убытки, а рынок, который всегда принадлежал этой компании, занят другими производителями.

**Вопрос 1:** Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор:

«Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному их покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

**Вопрос 1:** Существует ли взаимосвязь между корпоративными ценностями и восприятием организации потребителями? Какое понятие в данном случае необходимо применить?;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Социальные сети как новый механизм формирования имиджа организации

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 9.** Самоменеджмент руководителя (в интерактивной форме) (Компетенции: ОК-2, ОК-8)
2. **Разновидность занятия:** деловая и ролевая образовательная игра
3. **Методы обучения:** частично-поисковый (эвристический)
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): Актуальность изучения проблем самоменеджмента определена огромной загруженностью руководителей и специалистов, постоянными стрессовыми ситуациями, возникающими в связи с этим в их работе. Самоменеджмент является основополагающим для формирования у руководителей и специалистов знаний и умений правильно распределять свое время, организовать рабочий день, а также для формирования здорового образа жизни и поддержания длительной трудовой и личной активности – все это крайне важно и необходимо для любого человека, а для руководителя – признак его профессиональной пригодности. Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде модели требований к качествам менеджера, способного управлять собой.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы самоменеджмента, основы самоменеджмента, **уметь** сопоставлять, обобщать, анализировать информацию, делать выводы;, организовывать собственную деятельность, планировать;, защищать свои права в соответствии с трудовым законодательством, **владеть** методикой постановки целей и задач;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)

# Краткое содержание

## Роль самоменеджмента в деятельности руководителя

**Руководитель современного (предпринимательского, лидерского) типа, менеджер** – это лицо, осуществляющее руководство предприятием или его подразделением, направляющее, организующее и регулирующее деятельность подчиненного коллектива для достижения определенных экономико-производственных и социально-психологических целей в условиях различных форм собственности.

Самоменеджмент – это *относительно новое направление в менеджменте*, занимающееся непосредственно личностью человека. Самоменеджмент представляет собой **специальную дисциплину**, являющуюся составной частью обширного научного направления, связанного с организацией труда и управления. Он включает вопросы самоорганизации и самодисциплины, эффективного использования времени (тайм-менеджмент), финансовых ресурсов и т.д.

**Самоменеджмент** – это управление базовыми ресурсами личности, такими как время, платежеспособность, образованность.

Актуальность изучения проблем самоменеджмента определена *огромной загруженностью руководителей и специалистов, постоянными стрессовыми ситуациями*, возникающими в связи с этим в их работе. Самоменеджмент является основополагающим для формирования у руководителей и специалистов знаний и умений правильно распределять свое время, организовать рабочий день, а также для формирования здорового образа жизни и поддержания длительной трудовой и личной активности – все это крайне важно и необходимо для любого человека, а для руководителя – признак его профессиональной пригодности.

Систему персонального менеджмента можно образно представить в виде **модели требований к качествам менеджера, способного управлять собой**. Эта модель складывается из семи блоков качеств:

1. способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
2. личная организованность;
3. самодисциплина;
4. знание техники личной работы;
5. способность делать себя здоровым;
6. эмоционально-волевой потенциал;
7. постоянный самоконтроль личной деятельности.

## Функции и техники самоменеджмента

Основная **цель самоменеджмента** состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Речь идет о том, чтобы положение, при котором типичны неупорядоченная работа и обусловленное внешними обстоятельствами выполнение заданий, преобразовать в ситуацию целесообразных и выполнимых задач.

Ежедневное решение разного рода задач и проблем можно представить в виде ряда различных **функций**, которые находятся в определенной взаимозависимости и осуществляются в определенной последовательности.

Отдельные функции не следуют строго одна за другой, как это представлено в данной модели, а многообразно переплетаются.

В таблице представлена **техника самоменеджмента**, где каждой функции соответствуют определенные *рабочие приемы и достигаемый результат.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функции самоменеджмента** | **Рабочие приемы, методы** | **Достигаемый результат** |
| 1. Постановка целей | Определение целей, ситуационный анализ, целевые стратегии и методы достижения успеха, формулирование цели | Мотивация, устранение слабых сторон, распознавание преимуществ, концентрация усилий на узких местах, фиксация сроков и ближайших шагов |
| 2. Планирование | Годовое планирование, месячное планирование, декадное планирование, планирование дня, принципы временного менеджмента, метод "Альпы", менеджмент с помощью дневника времени | Подготовка к реализации цели, оптимальное распределение и использование времени, сокращение сроков использования |
| 3. Принятие решений | Установка приоритетов, принцип Парето (соотношение 80 : 20), АБВ-анализ, принцип Эйзенхауэра, делегирование дел | Приводящая к успеху организация труда, первоочередное решение жизненно важных проблем, упорядочение дел по их важности, избавление от "тирании" неотложности, продуктивность трудовых затрат |
| 4. Реализация и организация | Распорядок дня, график продуктивности, биоритм, самопроявление, дневной рабочий план | Применение самоменеджмента, концентрация на значительных задачах, использование пика производительности, учет периодических колебаний, становление индивидуального рабочего стиля |
| 5. Контроль | Контролирование процесса работы (сравнение замысла с результатом), контролирование итогов (контролирование достижения поставленных целей, промежуточных результатов), обзор итогов истекшего дня (самоконтроль) | Обеспечение запланированных результатов, позитивное воздействие на течение жизни |

Каждый управленческий работник должен **ставить перед собой цели**, что означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Таким образом, *цель формулирует конечный результат* и является «подстрекателем» действий, мотивом, определяющим активность. Профессиональные цели менеджера должны отвечать основным требованиям.

**Процесс постановки целей** состоит из нескольких *фаз*:

1. Определение желаемой долгосрочной жизненной цели (профессиональной).
2. Определение личных ресурсов. При этом целесообразно провести, например, SWOT-анализ, для чего необходимо:

* определить свои достоинства;
* определить свои недостатки – составить перечень имевших место в прошлом неудач и отметить, в результате

каких причин они произошли. Подумать, как избавиться от этих недостатков;

* указать внешние благоприятные факторы, способствующие карьере;
* указать внешние неблагоприятные факторы и угрозы.

1. Проведение анализа «цель – средства», в ходе которого наличные и реально достижимые ресурсы (личные, финансовые, временные) сравниваются с необходимыми для достижения цели. Для этого нужно выбрать 3-4 важнейшие цели, определить необходимые для их достижения средства и проверить, чего еще нужно достичь или к чему приступить, чтобы достичь этих целей.
2. Формулирование конкретной цели. Необходимо исходя из долгосрочных глобальных целей установить также среднесрочные и краткосрочные цели. Рассмотренные цели фиксируются в профессиональном (карьерном) плане, который должен регулярно перепроверяться, актуализироваться и дополняться.

**Планирование** означает *подготовку к реализации цели* и структурирование (упорядочение) времени. При увеличении затрат времени на планирование сокращается время, необходимое для исполнения, что в конечном счете приводит к экономии времени в целом. Рекомендуется около 1% планового периода (год, месяц, день) расходовать на планирование.

Планирование времени представляет собой закрытую систему, в которой прослеживается тесная связь между отдельными видами планов. Так, *исходным пунктом процесса планирования является план жизни*. На его основе составляется план на ближайшие годы, а на его основе – годовой. После этого проводится разбивка на кварталы. Недельный план предполагает еще более детальный прогноз предстоящего периода. Исходя из месячного плана, составляется распорядок всех дел на неделю с указанием необходимого для их исполнения времени. Последней и весьма важной ступенью в системе планирования времени является дневной план, который строится на базе недельного

Таким образом, *планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные*, чтобы различные действия можно было распределить во времени. Все планы должны составляться в **письменном виде,** так как планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а письменные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе.

Рациональная организация труда руководителя предполагает **определение приоритетов в выполнении дел.** В связи с этим следует заметить, что все дела, выполняемые менеджером, могут различаться по следующим *признакам*:

* значимости;
* продолжительности выполнения;
* количеству участвующих в их выполнении;
* затратам нервно-эмоциональной энергии;
* характеру и т. д.

Важнейшим для менеджера признаком является важность предстоящих дел. **Учет приоритетности в выполнении дел** позволяет:

достигать поставленных целей при заданных обстоятельствах; исключать дела, которые могут быть выполнены другими;

к концу планового периода (недели, дня) решать, по крайней мере, наиболее важные вопросы.

В связи с этим целесообразно обратиться к **принципу Парето**, который в наиболее общем виде формулируется так:

«20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата».

На практике в связи с данной закономерностью обычно используется **ABC-анализ** деятельности менеджера, который основывается на следующем:

* важнейшие дела (категория А) составляют около 15% количества всех дел руководителя. Значимость этих дел (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%;
* на важные дела (категория В) приходится около 20% общего числа и также 20% значимости дел;
* менее важные и несущественные дела (категория С) составляют около 65% общего числа дел, но имеют

незначительную долю (порядка 15%) в общей значимости всех дел менеджера.

Чтобы значительно повысить результативность управленческой работы, менеджер должен мотивировать подчиненных, вовлекать их в сферу своей ответственности, поручая им не только менее важные (рутинные) дела. Важной функцией менеджера является **делегирование**, т. е. передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя. Одновременно с этим должны также делегироваться необходимая компетенция в специальной сфере (функциональная) и полномочия. При этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может делегироваться.

**Делегирование** имеет несколько весьма важных *положительных характеристик*, а именно: помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных задач;

способствует использованию профессиональных знаний и опыта соответствующих сотрудников;

стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных; способствует повышению мотивации в работе и квалификации сотрудников, удовлетворенности их работой.

Большое значение для результативности управленческой деятельности имеет **рациональная с точки зрения расхода времени организация трудового процесса** менеджера.

Следует учитывать работоспособность менеджера. **Работоспособность** – это состояние физиологических и психологических функций индивида, характеризующее его способность выполнять определенную деятельность с заданной эффективностью, требуемым качеством и в течение требуемого времени.

Работоспособность каждого менеджера находится в зависимости от целого ряда объективных и субъективных факторов и подвержена определенным колебаниям. Пик работоспособности приходится на *первую половину дня*, и поэтому задачи категории А следует выполнять в начале дня. *Послеобеденное время*, когда наступает известный спад продуктивности, нужно использовать для социальных контактов и рутинной деятельности (задачи категории С). В *заключительной части рабочего дня*, когда работоспособность восстанавливается, следует приступить к задачам категории В.

Последней функцией самоменеджмента является **контроль результатов**, или самоконтроль, благодаря которому определяется, были ли выполнены запланированные дела, и вносятся в планы необходимые коррективы.

Таким образом, рационализация личной работы менеджера позволяет повысить эффективность его деятельности, создает предпосылки для успешного руководства коллективом.

# План изучения темы

## Деловые игры 1. Цейтнот менеджера 2. Коридор.

**Цель**: Научиться расставлять приорететы, классифицировать дела по срочности и важности, планировать.

## Подведение итогов занятия

Оценка за занятие складывается из оценки за участие и анализ деловых игр.

## Домашнее задание

Проработка учебного материала: работа с лекционным материалом. Подготовка к итоговому занятию.

## 8. Вопросы по теме занятия

1. Дайте определение самоменеджмента. Компетенции: ОК-2, ОК-8
2. Какова роль самоменеджмента в деятельности руководителя? Компетенции: ОК-2, ОК-8
3. Каково соотношение понятий самоменеджмент и тайм-менеджмент? Компетенции: ОК-2, ОК-8
4. Назовите требования к качествам менеджера, способного управлять собой. Компетенции: ОК-2, ОК-8
5. Что такое делегирование? Каковы его преимущества? Компетенции: ОК-2, ОК-8

## 9. Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. ПЕРВАЯ ФАЗА ПРОЦЕССА САМОМЕНЕДЖМЕНТА:
   1. планирование;
   2. реализация;
   3. постановка цели;
   4. принятие решений по конкретным делам; Компетенции: ОК-2, ОК-8
2. 20% УСИЛИЙ ДАЮТ 80% РЕЗУЛЬТАТА, А ОСТАЛЬНЫЕ 80% УСИЛИЙ ЛИШЬ 20% РЕЗУЛЬТАТА:
   1. закон Паркинсона;
   2. ABC-анализ;
   3. принцип Эйзенхауэра;
   4. принцип Парето; Компетенции: ОК-2, ОК-8
3. УСКОРЕННЫЙ АНАЛИЗ ЗАДАЧ ПО КРИТЕРИЯМ СРОЧНОСТИ И ВАЖНОСТИ:
   1. закон Паркинсона;
   2. ABC-анализ;
   3. принцип Эйзенхауэра;
   4. принцип Парето; Компетенции: ОК-2, ОК-8
4. ОСНОВНЫМИ СОСТАВЛЯЮЩИМИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА ФАРМАЦЕВТА ЯВЛЯЮТСЯ:
   1. организация рабочего места, анализ затрат рабочего времени;
   2. прием посетителей и проведение деловых бесед;
   3. проведение деловых совещаний и заседаний;
   4. организация публичных выступлений; Компетенции: ОК-2, ОК-8
5. ТЕХНИКИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В РАБОТЕ ФАРМАЦЕВТА:
   1. неприменимы;
   2. применимы только в случае выполнения административной работы;
   3. позволяют изменять график работы под свои нужды;
   4. уменьшают стресс за счет экономии времени; Компетенции: ОК-2, ОК-8

## 10. Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов

1. Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю.

**Вопрос 1:** Какой способ планирования является оптимальным?;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. 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».

**Вопрос 1:** 1. В чем может быть причина сложившейся ситуации? 2. Как ее исправить?;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. Вы руководитель. Вы понимаете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии.

**Вопрос 1:** 1. Перепоручите ли какие-нибудь дела своим подчиненным? Если да, то какие и кому? 2. Что Вы перенесете на другие дни?;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. 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.

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

Компетенции: ОК-2, ОК-8

1. Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться.

**Вопрос 1:** 1. Что Вы сделает, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать? 2. Где можно найти резервы для повышения творческого потенциала?;

Компетенции: ОК-2, ОК-8

## 11. Примерная тематика НИРС по теме

1. Самоменеджмент как условие профессионального роста

## 12. Рекомендованная литература по теме занятия

* **обязательная:**

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.

1. **Тема № 10.** Итоговое занятие (Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8)
2. **Разновидность занятия:** анализ ситуаций
3. **Методы обучения:** репродуктивный
4. **Значение темы** (актуальность изучаемой проблемы): На сегодняшнем занятии будет проведен итоговый контроль по пройденному материалу всех разделов курса дисциплины, где вы должны продемонстрировать соответствующие знания и умения.

## Цели обучения

* **обучающийся должен знать** основы самоменеджмента, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, основы самоменеджмента, основы фармацевтического менеджмента и делового общения, особенности профессиональной этики и деонтологии;, **уметь** разрешать конфликтные ситуации;, сопоставлять, обобщать, анализировать информацию, делать выводы;, прогнозировать и моделировать социальные последствия принимаемых решений;, формировать социально-психологический климат в коллективе;, работать в команде;, организовывать работу структурных подразделений аптеки;, создавать групповые нормы и развивать корпоративную культуру;, организовывать собственную деятельность, планировать;, **владеть** методикой постановки целей и задач;, навыком аргументированного изложения собственной точки зрения, приемами эффективной коммуникации;

## Место проведения и оснащение занятия:

* **место проведения занятия:** библиотека, читальный зал, кабинет психологии общения, № 302, кабинет психология общения, № 3
* **оснащение занятия:** доска учебная, комплекс учебно-методического материала, компьютер, компьютерная техника с подключением к сети «интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- образовательную среду университета, 105 посадочных мест, компьютерный стол, кресло, мфу i-sensysmf4018, наглядные пособия (мультимедийные презентации, видеофильмы), ноутбук, стол преподавателя, столы, стулья, телевизор, учебно-наглядные пособия (презентации, видеофильмы), шкаф закрытый

1. **Аннотация** (краткое содержание темы)
   1. Промежуточная аттестация проводится на итоговом занятии дисциплины в соответствии с расписанием, по подгруппам.
   2. За месяц до проведения дифференцированного зачета студенты получают перечень вопросов, количество которых на 10% больше, чем выносится на аттестацию.
   3. Особенности проведения процедуры проведения зачета:

Студенты входят в аудиторию, рассаживаются за парты, готовят листы для ответов и получают по две ситуационных задачи из 1 и 2 блока задач в печатном виде (5 минут на организационный момент). Решают ситуационные задачи (10 минут).

По истечении отведенного времени преподаватель проводит индивидуальное собеседование со студентами по результатам решения ситуационных задач (5-7 мин.).

* 1. Заполнение журнала, зачетных книжек (10 мин.).

## Вопросы по теме занятия

1. Что такое делегирование? Каковы его преимущества? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
2. Каково соотношение понятий самоменеджмент и тайм-менеджмент? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
3. Что подразумевается под многоаспектностью и многогранностью корпоративной культуры? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
4. Что такое урегулирование конфликта? Дайте определение медиации. Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
5. По какому принципу в настоящее время осуществляется долгосрочное планирование? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
6. Дайте определение планирования. Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
7. Что такое фармацевтический менеджмент? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
8. Что такое организационная структура аппарата управления? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
9. Перечислите классификации организаций. Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
10. Охарактеризуйте понятие социального пространства. Что входит в это понятие? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8
11. Охарактеризуйте социальный менеджмент как раздел менеджмента. В какой период произошло его формирование?

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. Дайте определение менеджмента. С каких точек зрения принято рассматривать менеджмент? Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

## Тестовые задания по теме с эталонами ответов

1. **Ситуационные задачи по теме с эталонами ответов**
2. При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов: 1. способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций; 2. коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты; 3. умение работать с цифрами - способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую; 4. способность к обучению - способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения; 5. системное мышление - способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации; 6. упорство и целеустремленность - умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им; 7. решительность - способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий; 8. самостоятельность, инициативность, деятельность - умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы - внутреннее «я», а не внешние обстоятельства; 9. самоорганизация и способность распределять время - умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий; 10. готовность к изменениям и гибкость - желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям; 11. организаторские способности - умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности; 12. коммуникативные способности - владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника; 13. способность к убеждению и сотрудничеству - способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми; 14. способность к ведению переговоров - умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров; 15. межличностные контакты - способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

**Вопрос 1:** Какие критерии вы сочли бы за основные? Объясните ответ. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив? Объясните ответ.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом

большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор:

«Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному их покупателей малазийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

**Вопрос 1:** Существует ли взаимосвязь между корпоративными ценностями и восприятием организации потребителями? Какое понятие в данном случае необходимо применить?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они надевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

**Вопрос 1:** Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в данной организации наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры организации?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

**Вопрос 1:** Какой способ управления сотрудниками фирмы вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную проблему? Поясните свой выбор. В чем вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. В поликлинике после ухода на заслуженный отдых на должность главной медсестры была назначена не имеющая опыта работы, никому незнакомая в коллективе выпускница медицинского университета. Ранее дисциплинированный коллектив с приходом новичка стал трудно управляемым. Медсестры стали опаздывать на работу, не реагировать должным образом на замечания, игнорировать решения и распоряжения или выполнять их

«спустя рукава»; снизилась активность участия в общественных мероприятиях. Молодой специалист, оценив ситуацию, не стала применять меры наказания, а организовала собрание совета сестер и предложила активизировать работу совета: совместно составить план работы, назначить ответственных за определенные сектора работы, обозначить дни собраний для подведения итогов проведенной работы. Коллектив воспринял данное решение молодого специалиста положительно. Наладилась дисциплина, взаимопонимание.

**Вопрос 1:** Какой принцип управления использовала главная медсестра? 1. Планирование. 2. Делегирование полномочий. 3. Максимально широкого привлечения исполнителей в процессе под-готовки решений. 4.

Состязательность участников управления. 5. Учет индивидуальных особенностей работников.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. Преподаватель дает набор вопросов старосте на всю группу. Староста сам определяет, кому какой вопрос дать для подготовки ответов, так как предполагается, что староста лучше преподавателя знает возможности и степень подготовки студентов своей группы. Преподаватель освобождается от индивидуального подхода.

**Вопрос 1:** Примером какой схемы организационных отношений является данный пример?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. Вы оказались свидетелем дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Версии были такими: 1. «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности» 2. «Все это мелочи, главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено» 3. «Подчиненных нужно оставить в покое и позволить им самим принимать решения».

**Вопрос 1:** Какому стилю руководства по К. Левину придерживается каждый из руководителей?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. При проведении занятий преподаватель учитывает индивидуальную подготовку каждого студента. Каждому студенту или подгруппе преподаватель готовит персональные задания. Схема позволяет эффективно проводить занятия при индивидуальном, а не групповом подходе. Формирование однотипных подгрупп может быть осуществлено с помощью тестирования или других методов.

**Вопрос 1:** Определите тип схемы организационных отношений, аргументируйте ответ.;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. Директор аптеки «Марс», приехав с курсов повышения квалификации, обнаружила, что в последнее время увеличилось число необоснованных отказов лекарственной помощи населению, что резко снизило качество фармацевтической помощи населению. Для решения возникших проблем директор аптеки воспользовалась методологией изучения менеджмента, опираясь на навыки и знания, полученные в процессе непрерывного профессионального образования. В ситуации качество фармацевтической помощи было проанализировано как один из критериев оценки услуг аптеки при выдаче продукции во «внешнюю среду» на «выходе» из системы.

**Вопрос 1:** Какие из четырех основных управленческих подходов целесообразно было применить в данной ситуации?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

1. Директор аптеки «Марс», приехав с курсов повышения квалификации, обнаружила, что в отделе ГЛС аптеки назрела конфликтная ситуация, связанная с недоверием сотрудников друг к другу после обнаружения во время проводимой в отделе ревизии недостачи товарно-материальных ценностей. Для решения возникших проблем директор аптеки воспользовалась методологией изучения менеджмента, опираясь на навыки и знания, полученные в процессе непрерывного профессионального образования. В частности, для разрешения конфликтной ситуации ею был использован ситуационный подход.

**Вопрос 1:** Целесообразно ли было директору аптеки воспользоваться методологией изучения менеджмента для анализа возникших проблем?;

**Вопрос 2:** Обосновано ли использование ситуационного подхода для разрешения конфликтной ситуации?;

Компетенции: ОК-2, ОК-3, ОК-8

## Примерная тематика НИРС по теме

1. **Рекомендованная литература по теме занятия**

## обязательная:

65.05 Г82 Грибов, В. Д. [Менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=49610) : учеб. пособие / В. Д. Грибов. - 7-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2015. - 275 с. - (Среднее проф. образование). - ISBN 9785406041178 : 200.00

## дополнительная:

65.05 О-65 Орехов, С. А. [Корпоративный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54107) : учеб. пособие / С. А. Орехов, В. А. Селезнев, Н. В. Тихомирова

; ред. С. А. Орехов. - 3-е изд. - М. : Дашков и К, 2015. - 440 с. - ISBN 9785911316877 : 380.00

65.05 Р34 Резник, С. Д. [Введение в менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=54122) : учеб. пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина ; ред. С. Д. Резник. - 2-е изд., доп. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 416 с. - (Менеджмент в высшей школе). - ISBN 9785160051642 : 670.00

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80197) [Электронный ресурс] : курс лекций для обучающихся по специальности

33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический.

- Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 55 с.

65.05 С69 [Социальный менеджмент](http://krasgmu.ru/index.php?page%5Bcommon%5D=elib&cat=catalog&res_id=80198) [Электронный ресурс] : сб. ситуац. задач с эталонами ответов для обучающихся по специальности 33.02.01 Фармация / сост. Л. И. Ярославцева ; Красноярский медицинский университет, колледж Фармацевтический. - Красноярск : КрасГМУ, 2017. - 38 с.