

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»
Педагогический институт
Кафедра социальной работы

УТВЕРЖДАЮ:
Директор института



Т. И. Гущина
«05» июля 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине Б1.О.28 Управление в социальной работе

Направление подготовки/специальность: 39.03.02 - Социальная работа

Профиль/направленность/специализация: Социальная работа в системе социальных служб

Уровень высшего образования: бакалавриат

Квалификация: Бакалавр

год набора: 2021

Автор программы:

Кандидат педагогических наук, доцент Болдина Марина Александровна

Рабочая программа составлена в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 39.03.02 - Социальная работа (уровень бакалавриата) (приказ Министерства образования и науки РФ от «05» февраля 2018 г. № 76).

Рабочая программа принята на заседании Кафедры социальной работы «23» июня 2021 г. Протокол № 19

Рассмотрена и одобрена на заседании Ученого совета Педагогического института, Протокол от «05» июля 2021 г. № 8.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавра.....	9
3. Объем и содержание дисциплины.....	9
4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства.....	24
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	30
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	32
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	32

1. Цели и задачи дисциплины

1.1 Цель дисциплины – формирование компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

1.2 Типы задач профессиональной деятельности, к которым готовятся обучающиеся в рамках освоения дисциплины:

- проектный
- социально-технологический

1.3 Дисциплина ориентирована на подготовку обучающихся к профессиональной деятельности в сфере: 03 Социальное обслуживание (в сфере социальной защиты населения)

1.4 В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы:

Обобщенные трудовые функции / трудовые функции / трудовые или профессиональные действия (при наличии профстандарта)	Код и наименование компетенции ФГОС ВО, необходимой для формирования трудового или профессионального действия	Индикаторы достижения компетенций
	УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей

1.5 Согласование междисциплинарных связей дисциплин, обеспечивающих освоение компетенций:

УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

№ п/п	Наименование дисциплин, определяющих междисциплинарные связи	Форма обучения									
		Очная (семестр)					Заочная (семестр)				
		1	2	3	4	8	1	2	3	4	9
1	3D-моделирование			+					+		
2	History&Technology				+					+	
3	Аналитическое чтение			+					+		
4	Бизнес-планирование в АльтИнвест				+					+	
5	Биология развития человека в норме и патологии				+					+	
6	Великие Учителя человечества (Моральные и этические учения Конфуция, Будды, Моисея, Иисуса Христа, Мухаммеда)		+					+			

7	Виктимология			+				+		
8	Военная пропаганда как информационное оружие				+				+	
9	Генетика человека		+					+		
10	Девальвация нормы психического и личностного развития: причины и последствия				+				+	
11	Духовно-нравственное воспитание		+					+		
12	Зарубежная литература и вызовы современности				+				+	
13	Защита прав человека		+					+		
14	Игровые технологии в образовании			+				+		
15	Интернет-ресурсы на службе истории: источники и методы		+					+		
16	Историко-культурное наследие Тамбовской области в цифровом измерении				+				+	
17	Исторические реконструкции: от археологии до 3D технологий			+				+		
18	Компьютерная графика и дизайн		+					+		
19	Контроль за исполнением ремонтов в многоквартирных домах			+				+		
20	Критический инструментарий для принятия решений и аргументация				+				+	
21	Лингвистическая экспертиза спорных текстов				+				+	
22	Литература русского зарубежья			+				+		
23	Личное планирование и управление рабочим временем			+				+		
24	Логика		+					+		
25	Менеджмент карьеры: как стать успешным руководителем			+				+		

26	Методы анализа и интерпретации количественных и качественных данных		+					+			
27	Методы изучения повседневности		+					+			
28	Мир современного искусства: постмодернистский проект		+					+			
29	Мировые войны в сравнительно-историческом ракурсе		+					+			
30	Молекулярно-биологические основы поведения и зависимостей		+					+			
31	Налогообложение бизнеса			+					+		
32	Народные обряды и праздники			+					+		
33	Нормы и правила современного этикета				+					+	
34	Нормы языкового общения в условиях виртуальной среды			+					+		
35	Организация и проведение маркетингового исследования (онлайн-опросов)				+					+	
36	Организация туристического бизнеса		+					+			
37	Основные приемы эффективной работы с информацией			+					+		
38	Основы аргументации				+					+	
39	Основы видеоблогинга				+					+	
40	Основы копирайтинга			+					+		
41	Основы логики		+					+			
42	Основы педагогики и психологии		+					+			
43	Основы предоставления жилищно-коммунальных услуг населению		+					+			
44	Основы рационального природопользования		+					+			

45	Основы судебной лингвистической экспертизы			+				+		
46	Особенности рассмотрения семейных споров			+				+		
47	Особенности рассмотрения трудовых споров				+				+	
48	Поведение в публичных местах			+				+		
49	Повседневные разговоры				+				+	
50	Понятие психологической травмы в современной психологии		+					+		
51	Посттравматическое личностное развитие: приговор или точка личностного роста			+				+		
52	Правовые основы природопользования			+				+		
53	Практикум по игропедагогике				+				+	
54	Преддипломная практика					+				+
55	Прикладные геоинформационные технологии			+				+		
56	Применение БПЛА в построении пространственных моделей				+				+	
57	Проблема смысла жизни и ценности в философии			+				+		
58	Программирование на языке Python. Базовый курс		+					+		
59	Программирование на языке Python. Продвинутый курс			+				+		
60	Программирование на языке Python. Разработка веб-приложений с использованием Flask				+				+	
61	Противодействие коррупции и формирование антикоррупционного поведения личности		+					+		
62	Психика и мозг		+					+		

63	Психология критического мышления		+				+			
64	Психолого-педагогические основы игропедагогики		+				+			
65	Психофизиологические основы поведения и когнитивных функций			+				+		
66	Русская писательская критика XIX-XXI веков		+				+			
67	Русская усадебная культура				+				+	
68	Самоменеджмент: методики и технологии				+				+	
69	Святыни Тамбовского края		+				+			
70	Современные ГИС-технологии		+				+			
71	Современные методы химического анализа				+				+	
72	Современные методы химического анализа в криминалистике				+				+	
73	Современные молекулярно-биологические и микробиологические методы в криминалистике			+				+		
74	Современные подходы к персональному менеджменту		+				+			
75	Современные проблемы философии				+				+	
76	Современные туристические продукты: формирование и реализация			+				+		
77	Социальные сети как коммуникационные каналы		+				+			
78	Стресс-менеджмент и эффективное взаимодействие				+				+	
79	Текст и дискурс в Интернете				+				+	
80	Технологии делового общения		+				+			

81	Технологии развития высших психических функций			+				+		
82	Технология и организация гостинично-ресторанного комплекса				+				+	
83	Тренинг «Майнд-фитнес»				+				+	
84	Философское и нравственное содержание Священных книг			+				+		
85	Фокус-группа как метод сбора данных			+				+		
86	Химическая аналитика в медицине			+				+		
87	Химический анализ природных объектов		+				+			
88	Цифровая культура	+	+				+	+		
89	Человек на войне как социокультурный феномен			+				+		
90	Экономика природопользования				+				+	
91	Экономико-правовые аспекты создания и развития собственного бизнеса		+				+			
92	Энергоэффективность и энергосбережение в жилищной сфере				+				+	
93	Ювенальное право				+				+	
94	Язык как объект судебной экспертизы		+				+			
95	Языковая личность в виртуальном пространстве		+				+			

2. Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата:

Дисциплина «Управление в социальной работе» относится к обязательной части учебного плана ОП по направлению подготовки 39.03.02 - Социальная работа.

Дисциплина «Управление в социальной работе» изучается в 6 семестре.

3. Объем и содержание дисциплины

3.1. Объем дисциплины: 3 з.е.

Очная: 3 з.е.

Заочная: 3 з.е.

Вид учебной работы	Очная (всего часов)	Заочная (всего часов)
--------------------	------------------------	--------------------------

Общая трудоёмкость дисциплины	108	108
Контактная работа	48	14
Лекции (Лекции)	16	4
Практические (Практ. раб.)	32	10
Самостоятельная работа (СР)	60	90
Зачет	-	4

3.2.Содержание курса:

№ темы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час.						Формы текущего контроля
		Лекции		Практ. раб.		СР		
		О	З	О	З	О	З	
6 семестр								
1	Понятие управления в социальной работе	4	1	4	2	20	32	Собеседование, опрос
2	Планирование как функция управления.	2	1	5	2	10	31	Дискуссия
3	Организация как функция управления.	4	1	5	2	10	12	Блиц-опрос, тестирование
4	Мотивация как функция управления	4	1	5	2	5	5	Собеседование, опрос
5	Контроль как функция управления	1	-	5	1	5	5	Блиц-опрос, тестирование
6	Лидерство, власть, влияние	1	-	5	1	5	5	Собеседование, опрос
7	Личность и авторитет руководителя	-	-	3	-	5	-	Дискуссия

Тема 1. Понятие управления в социальной работе (УК-6)

Лекция.

Лекция 1. Управление и уровни управления

Сегодня слово менеджмент известно практически каждому образованному человеку – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

По-русски слово менеджмент означает управление – функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент является также областью человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию.

Широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к любой организации процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые должен выполнять всякий руководитель.

Управление – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Друкер предлагает иное определение: управление – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

Все руководители выполняют определенные функции, но это не значит, что большое число руководителей заняты выполнением одной и той же работы. Управленческая работа подразделяется посредством горизонтального разделения, и конкретный руководитель становится во главе отдельного подразделения (отдела). Некоторым руководителям приходится заниматься координированием работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, координирующего работу неуправленческого персонала – людей физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное разделение в результате образует уровни управления.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функций, выполняемых руководителем в организации. Согласно Парсонсу это технический, управленческий и институциональный уровни. Более используемый способ описания уровней управления состоит в выделении руководителей низового звена ли операционных управляющих, среднего и высшего звена.

Лекция 2. Понятия управления, объекта, субъекта в управлении социальной работой

Менеджмент в социальной работе – это система гибкого предприимчивого управления в обществе, направленная на эффективное регулирование социального положения всех участников общественной жизни, на обеспечение их развития как субъектов всех видов общественных отношений, достойного существования. Данное понятие менеджмента в социальной работе имеет несколько значений.

1. Организационно-структурное. Здесь предполагается найти ответы на такие вопросы: «Кто должен выполнять (или выполняет) социальную работу?», «Какие учреждение должны заниматься (занимаются)?», «Какова эффективность (результативность) их деятельности?». При этом нужно помнить, что управление социальной работой организуется на различных уровнях: федеральном, региональном (территориальном), местном. Соответственно, каждый уровень имеет свои организационные структуры управления – министерство, территориальные и городские (районные) управления социальной защиты населения, социальные службы.

2. Функциональное. Различные структуры в системе социальной защиты выполняют определенные функции – общие и частные. Общими функциями считаются планирование, организация, мотивация и контроль, т. е. процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности. Конкретные функции – это виды работ применительно к конкретной должности (обязанности и права согласно должностной инструкции), подразделению (положение об отделе, секторе) и направлению деятельности.

3. Профессиональное (трудовое). Управление в социальной работе особый вид деятельности, которой занимается вполне определенная категория людей, именуемых кадрами, или персоналом управления.

4. Гносеологическое. В настоящее время рано утверждать, что менеджмент в социальной работе представляет собой науку, изучающую структуру, функции, профессиональную деятельность и процесс управления. Теория управления социальной работой мало исследована.

5. Учебно-образовательное. Основные аспекты менеджмента являются частью настоящей учебной дисциплины.

Управление социальной работой является необходимым условием для функционирования любой социальной организации. Социальное управление имеет свои специфические особенности, трудности, возможности, не свойственные управлению техническими системами. Руководители, специалисты, хорошо владеющие искусством управления – ценное общественное достояние. В общем виде социальное управление выступает как сознательное, планомерно организованное систематическое взаимодействие субъекта и объекта управления.

Субъектами управления в социальной работе являются руководящий состав служб и учреждений социальной защиты и формируемые органы управления, наделенные управленческими функциями.

Объектами управления в социальной работе выступают социальные работники, сотрудники служб, а также вся система взаимоотношений, складывающихся между людьми при оказании социальной помощи населению.

Субъект, объект управления и существующие между ними разнообразные связи составляют систему управления социальной работой, являющейся составной частью социального управления.

Управление социальной работой – процесс постановки целей, задач и организация практической деятельности людей для их достижения

Лекция 3. Министерство труда и социальной защиты

На институциональном уровне управление социальной работой осуществляет Министерство труда и социальной защиты.

Министерство труда и социальной защиты РФ является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения, социального развития, труда, физической культуры, спорта, туризма и защиты прав потребителей. Министерство осуществляет координацию и контроль деятельности находящихся в его ведении Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития, Федеральной службы по труду и занятости, Федерального агентства по здравоохранению и социальному развитию, Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму, а также координацию деятельности Пенсионного фонда, Фонда социального страхования и Федерального фонда обязательного медицинского страхования.

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере здравоохранения, социального развития, труда, физической культуры, спорта, туризма и защиты прав потребителей, включая вопросы организации медицинской профилактики, в том числе инфекционных заболеваний и СПИДа, медицинской помощи и медицинской реабилитации, фармацевтической деятельности, качества, эффективности и безопасности лекарственных средств, санитарно-эпидемиологического благополучия, уровня жизни и доходов населения, демографической политики, медико-санитарного обеспечения работников отдельных отраслей экономики с особо опасными условиями труда, медико-биологической оценки воздействия на организм человека особо опасных факторов физической и химической природы, курортного дела, оплаты труда, пенсионного обеспечения, в том числе негосударственного пенсионного обеспечения, социального страхования, условий и охраны труда, социального партнерства и трудовых отношений, занятости населения и безработицы, трудовой миграции, альтернативной гражданской службы, государственной гражданской службы (за исключением вопросов оплаты).

Лекция 4. Управление социальной защиты и семейной политики Тамбовской области

Основные функции отдела социальных учреждений:

1. Организация обеспечения устойчивого функционирования стационарных учреждений социального обслуживания.
2. Организация работы по внедрению перспективных моделей нестационарных и полу стационарных учреждений социального обслуживания платности оказываемых услуг.
3. Разработка и контроль реализации нормативных актов, регулирующих деятельность учреждения.
4. Организация и ведение учета граждан, направляемых в дома-интернаты.
5. Обобщение и анализ состояния работы по оказанию помощи пенсионерам инвалидам, проживающим в социальных учреждениях.
6. Разработка, согласование и осуществление мероприятий по укреплению сети учреждений, сохранению и развитию их материальной базы.
7. Организация работы социальных учреждений по материально-бытовому; медицинскому, культурному обслуживанию граждан.
8. Руководство и координация работы социальных учреждений всех типов по вопросам жизнеобеспечения и медико-социального обслуживания
9. Изучение, обобщение и распространение опыта работы учреждений по проблемам обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов.
10. Организация работы по повышению профессионального уровня работники социальных учреждений.

11. Взаимодействие с органами исполнительной и законодательной власти и общественными организациями, благотворительными фондами, комитетами организациями по вопросам организации социальной помощи.
12. Проведение разъяснительной работы через СМИ по вопросам проживания содержания в домах-интернатах.
13. Обобщение и анализ обращений, писем, жалоб и заявлений граждан, членов их семей.
14. Личный прием граждан по вопросам, входящим в компетенцию отдела.

Практическое занятие.

1. Что представляет собой управление?
2. Назовите уровни управления.
3. Приведите значения менеджмента в социальной работе.
4. Раскройте понятия субъекта, объекта, управления в социальной работе.
5. Кто осуществляет управление социальной работой на институциональном уровне?
6. Приведите функции Министерства здравоохранения и социального развития.
7. Кто осуществляет организацию предоставления социальных гарантий, социального обслуживания? Осветите функции.
8. Кратко осветите положение об управлении по труду и социальному развитию администрации Тамбовской области.
9. Какова структура управления по труду и социальному развитию администрации Тамбовской области, и какие функции выполняют отделы?

Задания для самостоятельной работы.

1. проработка конспектов лекций
 2. самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы
- углубленное изучение материалов темы

Тема 2. Планирование как функция управления. (УК-6)

Лекция.

Лекция.1. Сущность функции планирования

Функции управления – это виды деятельности органов управления и должностных лиц, с помощью которых они воздействуют на управляемый объект. Объектами управления являются социальные работники, сотрудники служб и учреждений социальной защиты, взаимоотношения между людьми при оказании социальной помощи. Функция планирования является функцией предварительного управления наряду с прогнозированием.

Социальное планирование – метод социального управления, суть которого состоит в определении и обосновании целей, задач и темпов развития социальных процессов и в разработке основных средств их реализации.

В настоящее время социальное планирование сосредоточилось на территориальном уровне, где объектами являются город, область, регион. Социальное планирование имеет характер социальных прогнозов и ориентировано на решение специфических задач, тесно связанных с территорией социальных и экономических проблем – занятости населения, социальной защиты населения, охраны его здоровья, развития сферы социально-культурного обслуживания, экологии и др.

Планирование представляет собой заблаговременное принятие решений о том, что следует делать и что для этого необходимо, когда делать, кто будет делать, кто будет отвечать за полученный результат.

Лекция 2. Этапы стратегического планирования

На первом этапе планирования существенным решением является выбор целей организации.

Основная общая цель организации, т.е. четко выраженная причина ее существования, обозначается как ее миссия (ответственное задание, роль, поручение). Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

Второй этап. Цели организаций социальной защиты формируются и устанавливаются на основе миссии организации. Цели должны обладать некоторыми характеристиками:

1. конкретные и измеримые цели – например, оказать поддержку многодетным семьям, зарегистрированным в отделе (абсолютное число), например, цель негосударственного вуза – обеспечить подготовку специалистов с меньшими издержками;
2. ориентация во времени – когда должен быть достигнут результат (долгосрочные - 5 лет, среднесрочные 1-5 лет, краткосрочные до года);
3. достижимые цели – чтобы служить повышению эффективности организации цели должны быть достижимыми. Цели должны быть взаимно поддерживающими – т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей организации. Если это условие не будет выполняться, то в организации может возникнуть конфликт между подразделениями.

На третьем этапе процесса стратегического планирования, после установления миссии и целей организации, изучается внешняя среда организации.

Оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии;
2. какие факторы представляют угрозу для стратегии;
3. какие факторы представляют больше возможностей для достижения цели путем корректировки плана.

В основном обращают внимание на такие факторы, как социальные, экономические, политические, развитие технологий, состояние рынка рабочей силы, инвестиций.

Анализ внешней среды – процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для организации.

Четвертый этап. Управленческое обследование сильных внутренних и слабых сторон организации – методическая оценка функциональных зон организации, предназначенная для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Обследование затрагивает изучение таких внутренних факторов: маркетинг, финансовое состояние, производство, состояние персонала, культуру организации.

Пятый этап. Анализ стратегических альтернатив. После того как дана оценка внешней среды и обследована внутренняя среда организации, руководство может определить стратегию, которой, и будет следовать. Перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы:

1. ограниченный рост – придерживается большинство организаций. Цели устанавливаются от достигнутого ранее, учитывая инфляцию. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, при этом организация удовлетворена своим положением. Это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.
2. рост – ежегодное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей по сравнению с уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия применяется в динамично развивающихся отраслях с изменяющимися технологиями. Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост – расширение товаров или услуг. Внешний рост – приобретение фирмы поставщика или одна фирма приобретает другую;
3. сокращение – эту стратегию руководители выбирают редко. Цели устанавливаются ниже достигнутого в прошлом. Может быть 3 варианта:
 - а) ликвидация – полная распродажа имущества;
 - б) отсечение лишнего – отделяют некоторые подразделения;
 - в) сокращение или переориентация – сокращение части своей деятельности;
4. сочетание – объединение любых из трех стратегий. Этот вид обычно выбирают крупные фирмы.

На шестом этапе происходит выбор стратегии. Выбирается стратегическая альтернатива, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации, то есть результат.

На выбор влияют факторы:

1. риск – какой уровень риска считается приемлемым. Высокая степень риска может разрушить организацию;

2. знание прошлых стратегий – часто руководство находится под воздействием прошлых стратегий;
3. реакция на владельцев (если акционерное общество) – владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе альтернативы (коммерческие структуры);
4. фактор времени – решение может способствовать успеху или неудаче организации (реализация хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации).

Седьмой этап - реализация стратегического плана. План должен быть реалистичным.

Необходимо остановиться на основных компонентах формального планирования:

1. тактика – краткосрочные стратегии, которые согласуются с долгосрочными планами;

Характеристики тактических планов:

- а) тактические планы разрабатывают в развитие стратегии;
- б) тактика вырабатывается на уровне руководителей среднего звена;
- в) результаты тактических планов появляются быстро и соотносятся с конкретными действиями (результаты стратегии могут появиться через несколько лет).

Тактической целью социальной работы на данном этапе является удовлетворение потребностей наиболее нуждающихся в социальной защите категорий населения с учетом возможностей экономики (поскольку в настоящее время реализуется адресная социальная политика).

После выбора стратегии и разработки плана, руководство должно выяснить, способствует ли структура организации достижению целей. Стратегия определяет структуру. Структура всегда должна отражать стратегию.

Стратегические и тактические цели управления социальной работой, главные направления ее развития могут быть изложены в концепции социальной работы и программно-целевой модели управления социальной работой; социальный работник может участвовать в планировании программ, социальной политики.

Лекция 3. Программно-целевое управление

Важнейшие подсистемы: управление процессом разработки той или иной программы и управление процессом реализации программы.

Программа – это разрабатываемый и реализуемый комплекс задач и мероприятий (мер), имеющих определенное содержание и направленных на достижение конечной цели. Социальные программы – один из видов программ, которые бывают экономическими, производственными, научно-техническими, организационно-управленческими, комплексными.

По уровню разработки и реализации программы бывают президентскими, федеральными, региональными, местными, а также - предприятий. С учетом фактора времени эти программы могут быть долгосрочными (5-7 лет), среднесрочными (3-5 лет), краткосрочными (1-3 года), текущими или оперативными (до 1 года).

Содержание программно-целевого управления можно представить в следующем виде:

1. цель программы (что должно быть достигнуто в итоге);
2. составные цели, задачи, перечень мероприятий – что требуется сделать для достижения конечной цели);
3. ресурсное обеспечение – информационное, материальное, финансовое, трудовое (какие ресурсы и в каком объеме требуются для реализации программы);
4. временная характеристика программы – на какой период времени рассчитана программа;
5. организационная структура, включая руководителя программы и звенья, ответственные за выполнение задач, мер и взаимодействие между ними (каков механизм организации управления реализацией программы);
6. учетный, отчетный и контрольный механизм или механизм обратной связи (как отслеживается и оценивается выполнение программы);
7. коррективы содержания и механизмов реализации программы – какие изменения следует внести в содержание и реализацию программы;
8. подведение итогов, окончание и закрытие программы (как, и насколько выполнена программа).

Практическое занятие.

1. Раскройте сущность функции планирования.

2. Для чего вырабатывается миссия организации?
3. Какими должны быть цели организации?
4. Как Вы думаете, для чего изучается внешняя и внутренняя среда организации?
5. Опишите этапы анализа и выбора стратегических альтернатив.
6. Как реализуется стратегический план?
7. Для чего выбирается стратегия и разрабатывается стратегический план?
8. Назовите стратегическую и тактическую цели социальной работы.
9. Приведите понятие программы и виды программ.
10. Раскройте содержание программно-целевого управления в социальной работе.

Задания для самостоятельной работы.

1. конспектирование материалов раздела из учебника (Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе. Изд-во Дальневосточного ун-та, 2004.),
2. работа со справочной литературой;
3. углубленное изучение материалов темы

Тема 3. Организация как функция управления. (УК-6)

Лекция.

Лекция 1. Понятие организационной деятельности

1. для достижения своих целей люди вынуждены объединяться;
2. любая совместная деятельность будет более эффективной, если для каждого члена коллектива определено, во-первых, что он должен делать; во-вторых, за что он несет ответственность; в-третьих, кто контролирует его деятельность.

Ответ на три эти вопроса определяет организационную роль члена любого коллектива.

Совокупность и взаимосвязи организационных ролей образуют организационную структуру организации.

В организационной деятельности можно выделить три основные направления:

1. определение норм управляемости, т.е. определение того количества человек, которым эффективно может управлять руководитель;
2. установление взаимоотношений полномочий и ответственности, которые связывают руководителей разных уровней и их подчиненных;
3. формирование организационной структуры, т.е. деление на подразделения и установление связей между ними.

Лекция 2. Нормы управляемости

Необходимость определения норм управляемости обусловлена тем, что для создания результатов труда необходим труд большого числа людей. Один человек не в состоянии планировать, организовывать и контролировать их деятельность. Поэтому руководитель вынужден формировать иерархические уровни управления, что порождает следующие проблемы:

1. возникает необходимость увеличения затрат на управление, которые идут на установление горизонтальных и вертикальных связей и на координацию деятельности различных уровней управления;
2. увеличиваются потери и искажения информации при передаче ее с одного уровня на другой;
3. увеличивается время на принятие управленческих решений, организацию их исполнения и контроля исполнения.

Таким образом, возникает совокупная проблема стоимости уровня управления, которая неизбежно ставит вопрос о том количестве подчиненных, которым эффективно может управлять руководитель

Лекция 3. Взаимоотношения полномочий

Средством, при помощи которого руководитель распределяет задачи между подчиненными, является делегирование. Делегирование - это передача задачи и полномочий, достаточных для ее решения, должностному лицу, которое принимает на себя ответственность за решение данной задачи.

В свою очередь, ответственность - это обязательство выполнять, стоящие перед должностным лицом, задачи и отвечать за полученный результат перед тем, кто делегировал соответствующие полномочия. Под обязательством понимают то, что от индивида ожидается выполнение конкретных требований, когда он занимает определенную должность в организации.

Ответственность не может делегироваться без полномочий. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются должности, а не человеку, ее занимающему. Вместе с тем пока должность не занята, говорить о передаче полномочий не имеет смысла. Все существующие полномочия можно разделить на линейные и штабные (или аппаратные).

Лекция 4. Построение организации

Согласно классической теории организации структура должна разрабатываться сверху вниз.

Проектирование организации осуществляется в 3 этапа:

1. осуществляется деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие направлениям деятельности по реализации стратегического плана; решается, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие - аппаратными;
2. устанавливаются соотношения полномочий различных должностей – цепь команд, и дальнейшее деление на более мелкие подразделения, чтобы избежать перегрузки руководства и более эффективно использовать специализацию;
3. определяются должностные обязанности как совокупность определенных задач, и поручается их выполнение конкретным лицам.

Организационные структуры в управлении социальной работой, являются следующие: функциональные, дивизионные, проектные и матричные. Для управления различными видами социальной работы на нижних уровнях применяются функциональные организационные структуры, на верхних - дивизионные. Проектные структуры целесообразно применять при управлении новыми или кратковременными видами социальной работы.

Необходимо отметить, что не существует одной, оптимальной для всех структуры организации.

Практическое занятие.

1. Чем обусловлена необходимость организационной деятельности?
2. Какие принципы лежат в основе построения организационной структуры?
3. Раскройте нормы управляемости.
4. Приведите понятия «делегирование, ответственность, обязательство, полномочия».
5. По каким критериям определяется степень централизации или децентрализации?
6. Какие виды полномочий Вам известны?
7. Назовите типы аппарата и его полномочия.
8. Как Вы понимаете линейную деятельность?
9. Как осуществляется построение организации?
10. Какие типы организационных структур Вы знаете? Отметьте их отличия.
11. Какие организационные структуры применяются в управлении социальной работой?

Задания для самостоятельной работы.

1. проработка конспектов лекций
2. самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы
3. углубленное изучение материалов темы

изации?

Тема 4. Мотивация как функция управления (УК-6)

Лекция.

Лекция 1. Основные понятия

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Внешние относительно человека средства, которые в той или иной мере побуждают его в процессе труда, называются стимулами.

Известны 2 категории мотивационных теорий: содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации основываются на установлении внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Процессуальные теории основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания.

Человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Потребности классифицируют на первичные и вторичные.

Первичные потребности - физиологические, врожденные - в пище, воде. Вторичные потребности по природе своей психологические - потребность в успехе, уважении, власти.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат мотивом к действию. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. Побуждение - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Побуждение сконцентрировано на достижении цели, т.е. на то, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в будущем. Если ситуации похожи, настоящая и прошлая, то люди стремятся повторить прошлое поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности.

Это называется законом результата.

Необходимо помнить, что вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Вознаграждения - это все, что человек считает ценным для себя и ради чего он готов работать. Бывают внутреннее и внешнее вознаграждение. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Самый простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – создание соответствующих условий труда и точная постановка задачи.

Внешнее вознаграждение дается организацией. Это заработная плата, продвижение по службе, символы служебного статуса, похвала, признание, дополнительные выплаты.

Лекция 2. Содержательные теории мотивации

Руководители должны определить потребности, побуждающие людей к действию. Помогут им в этом содержательные теории мотивации, к которым относятся теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Д. Макклелланда, двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория ERG. Потребности разных уровней могут в одинаковой степени и одновременно влиять на поведение людей. Если потребности высоких уровней по каким-то причинам не могут быть удовлетворены, то это может компенсироваться удовлетворением потребностей более низкого уровня.

Данное положение важно для руководителей, стремящихся стимулировать своих сотрудников. Если выполняемая работа не позволяет удовлетворить потребности личностного роста, то более важными становятся социальные потребности. Если же не могут реализоваться и они, то усиливаются потребности существования.

Лекция 3. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории анализируют, как конкретный человек распределяет усилия для достижения целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Теория ожиданий В. Врума.

Теории справедливости или равенства С.Адамса:

Теория постановки целей (Тейлор, Эдвин Лок - 1966 г.).

Лекция 4. Формы признания и оценки результатов труда

Внешнее вознаграждение всегда означает признание заслуг человека или коллектива перед организацией, в какой бы форме оно не осуществлялось. Признание выполняет несколько задач:

1. дальнейшее стимулирование творческой активности работников;
2. демонстрация позитивного отношения руководства к высоким результатам;

3. популяризация результатов среди коллектива;
4. поднятие морального состояния сотрудников;
5. повышение деловой активности;
6. усиление действенности самого процесса стимулирования.

Существует несколько форм признания и оценки труда работников

Оценка труда - мероприятия по определению соответствует ли количество и качество труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность: оценить потенциал продвижения работников и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию.

Практическое занятие.

1. Раскройте понятия мотивация, стимул, потребность, побуждение, вознаграждение.
2. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.
3. Опишите процессуальные теории мотивации.
4. Назовите задачи признания труда работников.
5. Раскройте основные формы признания труда работников.
6. Что понимается под оценкой труда работников?
7. Приведите методы индивидуальной оценки труда работников.
8. Приведите методы групповой оценки труда работников.
9. Опишите процесс аттестации (оценку персонала).
10. Как Вы понимаете линейную деятельность?
11. Как осуществляется построение организации?
12. Какие типы организационных структур Вы знаете? Отметьте их отличия.
13. Какие организационные структуры применяются в управлении социальной работой?

Задания для самостоятельной работы.

1. конспектирование материалов раздела из учебника (Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе. Изд-во Дальневосточного ун-та, 2004.),
2. работа со справочной литературой;
3. углубленное изучение материалов темы

Тема 5. Контроль как функция управления (УК-6)

Лекция.

Лекция 1. Понятие и виды управленческого контроля

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Целью контроля, с одной стороны, является выявление слабых мест и ошибок в процессе производства и управления, своевременное их исправление и недопущение повторения; с другой стороны, обеспечение соответствия между намеченными планами и проводимыми мероприятиями.

Объектом контроля являются средства и предметы труда, персонал, производственные и управленческие процессы.

Лекция 2. Этапы процесса контроля

Мы определили контроль как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля имеет следующие этапы: установление нормативов, определение эффективности деятельности и корректировка отклонений.

Остановимся на каждом из этапов.

1. Установление нормативов, которые, с одной стороны, рассматривают как критерии эффективности деятельности, а, с другой, - как определенные планом результаты, характеризующие деятельность (организации, подразделения, работника) на каждом этапе достижения цели. Нормативы должны удовлетворять следующим требованиям:

1. возможность проверки;
2. измеримость.

Руководством должны быть определены показатели результативности: конкретный критерий и временные рамки. Эти показатели характеризуют цели, которые руководитель определил в качестве норматива. То есть показатели результативности определяют то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Показатели позволяют руководству сравнить реально сделанную работу с запланированной на втором этапе.

2. Определение эффективности деятельности путем сопоставления нормативов с действительностью. На этом этапе руководитель принимает важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от нормативов.

3. Корректировка отклонений от планов и нормативов. Корректировка может осуществляться посредством:

- пересмотра целей и планов;
- перераспределения или уточнения заданий;
- выделения дополнительного персонала или других ресурсов;
- совершенствования систем подбора, стимулирования и обучения кадров, увольнения сотрудника.

Лекция 3. Контроль в социальной работе

Контроль во всех профессиях проходит одинаковые стадии развития. Руководители решают вопрос о принятии новых членов, регулируют полномочия, устанавливают стандарты практической работы и профессиональной этики, согласовывают различные уровни монополии на решение. Тем не менее, в контроле в социальной работе проявляются свои отличительные, характерные черты.

Социальную работу отличают ее особые связи с другими профессиями и социальными институтами. По традиции социальные работники реализуют связующие, посреднические и защитные социальные функции, одновременно выполняя свою главную функцию предоставления отдельным лицам и семьям практических услуг социальных служб, расширение сферы которых началось после 1991 года. Социальные работники имеют сегодня широкий спектр деятельности.

Усиление социальной работы нашло свое отражение в расширении ее рамок и неоднозначности профессиональных функций.

Современные профессиональные руководители социальной работы не только принимают, но и используют эту неоднозначность. Вероятно, нельзя достичь абсолютной ясности по поводу функций работников организаций социального обслуживания. Широкий диапазон видов деятельности и охватываемых ситуаций, возможно, частично объясняет, почему контроль рассматривают то, как образовательный процесс, то, как процесс управления, то, как смешение того и другого.

Организация как система порождает у своих членов представление о ценностях, вырабатывает у них общие позиции и создает среди них группы по интересам, что имеет большое значение. Чувства, которые испытывают сотрудники по отношению друг к другу и к начальнику, как и их отношения, возникают из их неформального общения. Их значение шире, чем простая необходимость в них для выполнения работы. Эти факторы исключительно важны при определении того, что может и не может делать контролер, а также при определении истинных границ его полномочий.

Новый акцент на административно-управленческие функции контроля предполагает, что согласованная интеграция административного и образовательного аспектов системы контроля имеет решающее значение для повышения качества работы и производительности учреждений по социальному обслуживанию. Руководители являются связующим звеном между социальными заказами учреждениям социальной защиты со стороны общества и реальной системой предоставления услуг. Результаты контроля отражают социальную политику в действии, потому что политика, подобно знаниям, не может выражаться или реализоваться самостоятельно. Контролеры формируют рабочую обстановку, которая характеризуется или бессмысленной рутинной и унижительной ролью социального работника, или четкими и разумными ожиданиями, поддержкой в работе и профессиональном росте персонала.

Практическое занятие.

1. Раскройте понятие и цель контроля.
2. Что необходимо для осуществления контроля в организации?
3. Перечислите основные требования к системе контроля.
4. Какие виды управленческого контроля Вам известны?

5. Охарактеризуйте этапы процесса контроля.
6. Обоснуйте значение контроля в социальной работе.

Задания для самостоятельной работы.

1. подготовка реферата по предложенной тематике,
2. углубленное изучение материалов темы

Тема 6. Лидерство, власть, влияние (УК-6)

Лекция.

Лекция 1. Группы и значение неформальных организаций

Организация - это социальная система и одновременно средство достижения целей.

Люди строят отношения и взаимодействуют. В каждой формальной организации существуют неформальные группы и организации. Неформальные организации часто оказывают сильное влияние на качество выполнения работы. Руководитель должен знать о существовании таких групп и уметь управлять ими.

Под группой понимается совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной цели.

По определению Марвина Шоу, «группа - это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

Неформальные организации организованы так же, как и формальные - у них есть иерархия, лидеры и задачи, не писанные правила (нормы), которые служат эталоном поведения.

Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия.

Лекция 2. Формы власти и влияния

Руководство в организации - это существующий компонент эффективного управления. Для нас интересен руководитель, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель - влиять так, чтобы подчиненные выполняли работу, порученную организации. К сожалению, эффективные лидеры не всегда являются одновременно эффективными руководителями. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он влияет на других.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Чтобы руководитель ни делал, он оказывает влияние на своих подчиненных, причем делает это независимо от собственных желаний.

Влияние - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть разнообразными: четкие указания, уговоры, угрозы, просьба, подкуп, требование. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который ведет не просто к принятию идеи, а к действию, т.е. фактическому труду, который необходим для достижения целей организации. Для того, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть.

Власть - это возможность влиять на поведение других. Реализация власти обычно связана с трудностями, поскольку руководитель, каким бы самостоятельным не казался внешне, на деле зависит от огромного количества людей и жизненных обстоятельств. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных, коллег, от людей и организаций, находящихся вне собственной организации. Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал.

Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими неуправляемыми силами, он не может выполнить свою собственную работу, а это, в свою очередь, снизит эффективность деятельности всей организации.

Власть и влияние - инструменты лидерства - это средства, при помощи которых руководитель разрешает проблемные ситуации.

К современным формам влияния относится убеждение и участие.

Убеждение - это эффективная передача своей точки зрения. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель, в свою очередь, испытывает потребность в знаниях и авторитете, то сила влияния путем убеждения возрастает.

Влияние через участие (привлечение) работников в управлении. Руководитель направляет усилия исполнителя в нужном направлении, предоставляя ему необходимую информацию, помогая советом и реальным делом. При этом оба как бы объединяются для достижения единой цели, в которую искренне верят. Люди, вдохновленные потребностями высокого уровня (самовыражения и успеха), работают усерднее на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Таким образом, мы можем отметить, что власть является основой управления людьми или руководства. Руководство представляет собой совокупность методов, с помощью которых руководитель побуждает подчиненных к действиям, направленным на достижение целей, стоящих перед организацией.

Практическое занятие.

1. Что понимается под группой? Виды групп.
2. Опишите исследования Мэйно по изучению влияния неформальных групп на эффективность организации.
3. Приведите основные характеристики групп.
4. По каким причинам люди вступают в неформальные группы?
5. Опишите особенности неформальных групп.
6. Опишите модель Хоманса.
7. Раскройте понятия лидерство, влияние, власть.
8. Охарактеризуйте основные формы власти и влияния.
9. Раскройте влияние через убеждение.
10. От каких факторов зависит способность влиять путем убеждения?
11. Раскройте влияние через участие.
12. Назовите достоинства и недостатки убеждения

Задания для самостоятельной работы.

1. проработка конспектов лекций
2. самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы
3. углубленное изучение материалов темы

Тема 7. Личность и авторитет руководителя (УК-6)

Лекция.

Лекция 1. Направления изучения образа руководителя

Изучение личностных качеств и деятельности руководителя является неотъемлемой частью менеджмента. В этом изучении можно выделить 4 основных направления.

1. Ролевое направление, в рамках которого изучается сама деятельность руководителя, т.е. те роли, которые он должен исполнять на своем рабочем месте. В этом направлении наиболее значительным является исследование Г. Минцберга «Природа управленческого труда» (1973 г.).

2. Личностное направление, в рамках которого ученые пытаются установить личностные характеристики, присущие наиболее деятельным руководителям. Пик своего расцвета данное направление пережило в 30-50 годы XX века, когда разрабатывалась теория великих людей (лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, т.е. люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями). Однако в этих и последующих исследованиях не были определены характеристики личности, обеспечивающие успешное руководство в любых ситуациях. Исследования такого характера продолжаются, о чем свидетельствует работа М. Вудкока и Д. Фрэнсиса «Раскрепощенный менеджер».

3. Поведенческое направление, которое рассматривает манеру поведения руководителя в отношении подчиненных, т.е. его стиль управления.

4. Ситуационное направление, в рамках которого делаются попытки, во-первых, установить взаимозависимость эффективности деятельности руководителя, его личностных характеристик, стиля управления и той ситуации, в которой он работает и принимает решения, а во-вторых, определить степень адаптации разных руководителей к разным ситуациям.

Лекция 2. Поведенческое направление

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей управления.

Стиль управления – это совокупность методов, приемов и действий, наиболее характерных для руководителя в его отношениях с подчиненными, наиболее привычная для него манера общения с ними.

На основании общих черт стилей разных руководителей проводят классификацию стилей. В последнее время в теории стилей выделяют два сложившихся подхода:

1. традиционная классификация стилей, в которой выделяются авторитарный (или автократический), демократический, либеральный и анархический стили управления;
2. классификация стилей по степени сосредоточения внимания руководителя на производстве и персонале.

Традиционная классификация стилей.

Прежде необходимо определить параметры деятельности руководителя, отличие в которых сказывается на его отношении к людям:

1. выработка управленческих решений (только непосредственная выработка и оценка альтернатив);
2. непосредственное принятие решений;
3. ответственность за получаемый результат;
4. контроль деятельности руководителя со стороны подчиненных.

Лекция 3. Ситуационное направление

Ситуационная модель Фреда Фидлера. Предложенная в 1967 г. ситуационная модель поведения руководителя основана на том, что эффективность его деятельности определяется, прежде всего, возникающей ситуацией. Основные характеристики ситуации:

1. сложившиеся отношения между руководителем и членами коллектива, при этом важными характеристиками отношений являются лояльность и доверие подчиненных руководителю, основанные на его положительных качествах;
2. стоящая перед коллективом задача, важнейшими чертами которой является структурированность, новизна для коллектива и четкость постановки;

3. полномочия руководителя, определяемые объемом ресурсов, которые он может использовать для поощрения подчиненных, и поддержкой, оказываемой ему со стороны формальной организации.

Исходя из этих параметров, можно определить 8 возможных ситуаций, расположенных по мере убывания их приемлемости для руководителя. Фидлер считал, что поскольку руководитель не может постоянно менять свой стиль управления в зависимости от ситуации, то необходимо, с одной стороны, ставить руководителя в ситуации, где его стиль будет максимально эффективным, а, с другой, руководитель должен сам пытаться изменить ситуацию, сделав ее наиболее благоприятной для себя, например:

1. формировать рабочие группы, наиболее подходящие по составу данному руководителю;
2. изменить стоящую перед коллективом задачу, делая ее более или менее структурированной;

3. модифицировать полномочия руководителя, предоставив ему больше возможностей для материального поощрения персонала.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, которая называется «Путь – цель», предложили Митчел и Хаус. Имеет много общего с теорией ожидания Врума. Согласно подходу «путь-цель», подчиненные будут стремиться к достижению целей организации, если получают от этого какую-то личную выгоду. Поэтому задача руководителя состоит в том, чтобы сделать путь к ней более легким. Для этого подчиненным нужно объяснить, какие блага ожидают его в случае хорошей работы, устранить помехи, оказать поддержку, дать необходимый совет, направить их действия в нужную сторону.

В заключение необходимо заметить, что руководитель, который желает работать с максимальной эффективностью, получить от подчиненных все, что можно, не должен позволить себе применять какой-то один стиль управления на протяжении своей карьеры. Руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами, формами влияния на подчиненных, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Поэтому можно сказать, что самый лучший стиль управления – адаптивный, ориентированный на реальность.

Практическое занятие.

1. Охарактеризуйте три группы ролей руководителя по Минцбергу.
2. Раскройте качества, которыми, по мнению Вудкока и Френсиса, должны обладать современные руководители.
3. Приведите понятие «стиль управления» и сущность поведенческого направления изучения образа руководителя.
4. Опишите авторитарный стиль управления.
5. «Теория У» и демократичный руководитель.
6. В чем сущность «теории Z»?
7. Опишите управленческую решетку Блейка и Моутона.
8. Раскройте теорию стилей Лайкерта.
9. Классифицируйте поведение руководителя по структуре и вниманию к подчиненным.
10. Раскройте ситуационную модель Фидлера.
11. Осветите модель «путь-цель» Митчелла и Хауса.
12. В чем сущность теории жизненного цикла Херси и Бланшара?
13. Опишите модель принятия решений Врума-Йеттона.

Задания для самостоятельной работы.

1. проработка конспектов лекций
2. самостоятельное изучение основной и дополнительной литературы
3. углубленное изучение материалов темы
4. подготовка к опросу, тестированию

4. Контроль знаний обучающихся и типовые оценочные средства

4.1. Распределение баллов:

6 семестр

- посещаемость – 10 баллов
- текущий контроль – 70 баллов
- контрольные срезы – 2 среза по 10 баллов каждый
- премиальные баллы – 20 баллов

Распределение баллов по заданиям:

№ те мы	Название темы / вид учебной работы	Формы текущего контроля / срезы	Мак. кол-во баллов	Методика проведения занятия и оценки

1.	Понятие управления в социальной работе	Собеседование, опрос	20	<p>15-20 подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной системы образования</p> <p>10-14 баллов - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной системы образования.</p> <p>7-9 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>4-6 балла – студент излагает материал неполно и непоследовательно, допускает неточности в определении понятий или формулировке теорий; не умеет доказательно обосновать свои суждения и приводить свои примеры</p> <p>1-3 балла - студент обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и теорий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
2.	Планирование как функция управления.	Дискуссия	10	<p>9-10 баллов – студент максимально активен: старается высказаться по каждому вопросу; его ответы грамотны и логичны; четко формулирует вопросы; приводит свои примеры; терпеливо выслушивает иную точку зрения; имеет свое мнение; умеет его отстоять; соблюдает правила делового общения.</p> <p>7-8 баллов – студент достаточно активен; принимает участие в обсуждении вопросов; имеет свое мнение, четко формулирует вопросы; приводит свои примеры; часто вступает в деловой спор; следует нормам и правилам делового этикета.</p> <p>5-6 баллов – студент достаточно активен; принимает участие в обсуждении заинтересовавших его вопросов; имеет свое мнение, четко формулирует вопросы; приводит свои примеры; часто вступает в деловой спор; не следует нормам и правилам делового этикета.</p> <p>3-4 балла – студент не достаточно активен; принимает участие в обсуждении только заинтересовавших его вопросов; имеет свое мнение, часто ошибочное, вступает в деловой спор.</p> <p>1-2 балла – студент пассивен, участвует в дискуссии при напоминании, его мнение, часто ошибочное, звучит не убедительно, не умеет аргументированно его доказать.</p>
3.	Организация как функция управления.	Блиц-опрос, тестирование	10	<p>Тест состоит из 15 вопросов.</p> <p>10 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте</p> <p>5-7 баллов – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте</p> <p>3 балла – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте.</p> <p>Менее 25% правильных ответов баллов не дает</p>

4.	Мотивация как функция управления	Собеседование, опрос(контрольный срез)	10	<p>8-10 баллов – студент умеет сопоставить полученную при подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной системы образования</p> <p>10-12 балла - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной системы образования.</p> <p>7-9 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>4-6 балла – студент излагает материал неполно и непоследовательно, допускает неточности в определении понятий или формулировке теорий; не умеет доказательно обосновать свои суждения и приводить свои примеры</p> <p>1-3 балла - студент обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и теорий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>
5.	Контроль как функция управления	Блиц-опрос, тестирование(контрольный срез)	10	<p>Тест состоит из 15 вопросов.</p> <p>10-7 баллов – студент правильно отвечает на 75-100% вопросов в тесте</p> <p>6-4 балла – студент правильно отвечает на 50-74% вопросов в тесте</p> <p>3-1 балл – студент правильно отвечает на 25-50% вопросов в тесте.</p> <p>Менее 25% правильных ответов баллов не дает</p>
6.	Лидерство, власть, влияние	Собеседование, опрос	20	<p>15-20 подготовке к практическому занятию информацию, сравнивать разные точки зрения на анализируемую проблему, уметь четко формулировать свои вопросы и отвечать на задаваемые ему вопросы, вести дискуссию с использованием терминологии современной системы образования</p> <p>10-14 баллов - студент умеет применять полученную при подготовке к практическому занятию информацию, отвечать на большинство вопросов, вести дискуссию с использованием терминологии современной системы образования.</p> <p>7-9 балла – студент владеет теоретическим материалом по теме практического занятия, иногда затрудняется при ответе на вопросы, не умеет сформулировать свою точку зрения на обсуждаемую проблему</p> <p>4-6 балла – студент излагает материал неполно и непоследовательно, допускает неточности в определении понятий или формулировке теорий; не умеет доказательно обосновать свои суждения и приводить свои примеры</p> <p>1-3 балла - студент обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений и теорий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал</p> <p>Если студент не владеет проблематикой практического занятия, не может отвечать на вопросы, зачитывает ответ по напечатанному тексту – ответ баллами не оценивается.</p>

7.	Личность и авторитет руководителя	Дискуссия	10	<p>9-10 баллов – студент максимально активен: старается высказаться по каждому вопросу; его ответы грамотны и логичны; четко формулирует вопросы; приводит свои примеры; терпеливо выслушивает иную точку зрения; имеет свое мнение; умеет его отстоять; соблюдает правила делового общения.</p> <p>7-8 баллов – студент достаточно активен; принимает участие в обсуждении вопросов; имеет свое мнение, четко формулирует вопросы; приводит свои примеры; часто вступает в деловой спор; следует нормам и правилам делового этикета.</p> <p>5-6 баллов – студент достаточно активен; принимает участие в обсуждении заинтересовавших его вопросов; имеет свое мнение, четко формулирует вопросы; приводит свои примеры; часто вступает в деловой спор; не следует нормам и правилам делового этикета.</p> <p>3-4 балла – студент не достаточно активен; принимает участие в обсуждении только заинтересовавших его вопросов; имеет свое мнение, часто ошибочное, вступает в деловой спор.</p> <p>1-2 балла – студент пассивен, участвует в дискуссии при напоминании, его мнение, часто ошибочное, звучит не убедительно, не умеет аргументированно его доказать.</p>
8.	Посещаемость		10	<p>10 баллов – студент посетил все 100% занятий</p> <p>7-9 баллов – студент посетил не менее 80% занятий</p> <p>4-6 баллов – студент посетил не менее 50% занятий</p> <p>1-3 балла – студент посетил не менее 25% занятий</p> <p>Если студент посетил менее 25% занятий, баллы не начисляются</p>
9.	Премияльные баллы		20	<p>Дополнительные премияльные баллы могут быть начислены:</p> <ul style="list-style-type: none"> - постоянная активность во время практических занятий – 10 баллов; - выполнение индивидуальных заданий повышенной сложности – 10 баллов
10.	Индивидуальные задания, с помощью которых можно набрать дополнительные баллы		30	Добор: студент может предоставить все задания текущего контроля и контрольные срезы
11.	Итого за семестр		100	

Итоговая оценка по зачету выставляется в 100-балльной шкале и в традиционной четырехбалльной шкале. Перевод 100-балльной рейтинговой оценки по дисциплине в традиционную четырехбалльную осуществляется следующим образом:

100-балльная система	Традиционная система
50 - 100 баллов	Зачтено
0 - 49 баллов	Не зачтено

4.2 Типовые оценочные средства текущего контроля

Блиц-опрос, тестирование

Тема 3. Организация как функция управления.

1. Управление (менеджмент) – это

- 1 1. **Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей**
- 2 2. Процесс планирования и мотивации, необходимый для достижения целей
- 3 3. Функции, выполняемые руководителем для достижения целей

2. Уровни управления образует
 - 1 1. горизонтальное разделение
 - 2 2. **вертикальное разделение**
 - 3 3. многофункциональное разделение
3. Вертикальное разделение труда образует уровни управления
 - 1 1. **Институциональный**
 - 2 2. **Управленческий**
 - 3 3. Юридический
 - 4 4. **Технический**
4. Уровни управления
 - 1 1. **технический**
 - 2 2. **управленческий**
 - 3 3. комбинаторный
 - 4 4. **институциональный**
5. Понятие менеджмента в социальной работе имеет несколько значений
 - 1 1. **Организационно-структурное**
 - 2 2. **Функциональное**
 - 3 3. **Профессиональное (трудовое)**
 - 4 4. **Гносеологическое**
 - 5 5. **Учебно-образовательное**

Тема 5. Контроль как функция управления

1. Управление (менеджмент) – это
 - 1 1. **Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей**
 - 2 2. Процесс планирования и мотивации, необходимый для достижения целей
 - 3 3. Функции, выполняемые руководителем для достижения целей
2. Уровни управления образует
 - 1 1. горизонтальное разделение
 - 2 2. **вертикальное разделение**
 - 3 3. многофункциональное разделение
3. Вертикальное разделение труда образует уровни управления
 - 1 1. **Институциональный**
 - 2 2. **Управленческий**
 - 3 3. Юридический
 - 4 4. **Технический**
4. Уровни управления
 - 1 1. **технический**
 - 2 2. **управленческий**
 - 3 3. комбинаторный
 - 4 4. **институциональный**
5. Понятие менеджмента в социальной работе имеет несколько значений
 - 1 1. **Организационно-структурное**

- | | | |
|---|----|------------------------------------|
| 2 | 2. | Функциональное |
| 3 | 3. | Профессиональное (трудовое) |
| 4 | 4. | Гносеологическое |
| 5 | 5. | Учебно-образовательное |

Дискуссия

Тема 2. Планирование как функция управления.

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации
2. Понятие и виды управленческого контроля
3. Мотивация как функция управления
4. Контроль как функция управления
5. Личность и авторитет руководителя

Тема 7. Личность и авторитет руководителя

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации
2. Понятие и виды управленческого контроля
3. Мотивация как функция управления
4. Контроль как функция управления
5. Личность и авторитет руководителя

Собеседование, опрос

Тема 1. Понятие управления в социальной работе

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации
2. Понятие и виды управленческого контроля
3. Мотивация как функция управления
4. Контроль как функция управления
5. Личность и авторитет руководителя

Тема 4. Мотивация как функция управления

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации
2. Понятие и виды управленческого контроля
3. Мотивация как функция управления
4. Контроль как функция управления
5. Личность и авторитет руководителя

Тема 6. Лидерство, власть, влияние

1. Содержательные и процессуальные теории мотивации
2. Понятие и виды управленческого контроля
3. Мотивация как функция управления
4. Контроль как функция управления
5. Личность и авторитет руководителя

4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета

Типовые вопросы зачета (УК-6)

- 1 Управление и уровни управления
- 2 Сущность функции планирования
- 3 Понятие организационной деятельности
- 4 Содержательные и процессуальные теории мотивации

Понятие и виды управленческого контроля

Типовые задания для зачета (УК-6)

- 1 1. Провести анализ уровней управления
- 2 2. Описать этапы анализа и выбора стратегических альтернатив.
- 3 3. Раскрыть нормы управляемости
- 4 4. Раскрыть основные формы признания труда работников.
- 5 5. Перечислить основные требования к системе контроля

4.4. Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Компетенции	Дескрипторы (уровни) – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
«зачтено» (50 - 100 баллов)	УК-6	Демонстрирует на высоком уровне использование инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей
«не зачтено» (0 - 49 баллов)	УК-6	Демонстрирует на неудовлетворительном уровне использование инструментов и методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

5.1 Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся:

Приступая к изучению дисциплины, в первую очередь обучающимся необходимо ознакомиться содержанием рабочей программы дисциплины (РПД), которая определяет содержание, объем, а также порядок изучения и преподавания учебной дисциплины, ее раздела, части.

Для самостоятельной работы важное значение имеют разделы «Объем и содержание дисциплины», «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» и «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы».

В разделе «Объем и содержание дисциплины» указываются все разделы и темы изучаемой дисциплины, а также виды занятий и планируемый объем в академических часах.

В разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины» указана рекомендуемая основная и дополнительная литература.

В разделе «Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы» содержится перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины.

5.2 Рекомендации обучающимся по работе с теоретическими материалами по дисциплине

При изучении и проработке теоретического материала необходимо:

- просмотреть еще раз презентацию лекции в системе MOODLe, повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной дополнительной литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники, профессиональные базы данных и информационные справочные системы;
- ответить на вопросы для самостоятельной работы, по теме представленные в пункте 3.2 РПД.
- при подготовке к текущему контролю использовать материалы фонда оценочных средств (ФОС).

5.3 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с основной и дополнительной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к дебатам, тестированию, экзамену. Она включает проработку лекционного материала и рекомендованных источников и литературы по тематике лекций.

Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, в том числе с опорой на размещенные в системе MOODLe презентации, основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект может быть выполнен в рамках распечатки выдачи презентаций лекций или в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим студентом.

В процессе работы с основной и дополнительной литературой студент может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

5.4. Рекомендации по подготовке к отдельным заданиям текущего контроля

Собеседование предполагает организацию беседы преподавателя со студентами по вопросам практического занятия с целью более обстоятельного выявления их знаний по определенному разделу, теме, проблеме и т.п. Все члены группы могут участвовать в обсуждении, добавлять информацию, дискутировать, задавать вопросы и т.д.

Устный опрос может применяться в различных формах: фронтальный, индивидуальный, комбинированный. Основные качества устного ответа подлежащего оценке:

- правильность ответа по содержанию;
- полнота и глубина ответа;
- сознательность ответа;
- логика изложения материала;
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи;
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе;
- использование дополнительного материала;
- рациональность использования времени, отведенного на задание.

Устный опрос может сопровождаться презентацией, которая подготавливается по одному из вопросов практического занятия. При выступлении с презентацией необходимо обращать внимание на такие моменты как:

- содержание презентации: актуальность темы, полнота ее раскрытия, смысловое содержание, соответствие заявленной темы содержанию, соответствие методическим требованиям (цели, ссылки на ресурсы, соответствие содержания и литературы), практическая направленность, соответствие содержания заявленной форме, адекватность использования технических средств учебным задачам, последовательность и логичность презентуемого материала;
- оформление презентации: объем (оптимальное количество), дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям), оригинальность оформления, эстетика, использование возможности программной среды, соответствие стандартам оформления;

- личностные качества: ораторские способности, соблюдение регламента, эмоциональность, умение ответить на вопросы, систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам программы;
- содержание выступления: логичность изложения материала, раскрытие темы, доступность изложения, эффективность применения средств ИКТ, способы и условия достижения результативности и эффективности для выполнения задач своей профессиональной или учебной деятельности, доказательность принимаемых решений, умение аргументировать свои заключения, выводы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Основная литература:

1. Федякина Л. В., М-во образования и науки РФ, Российский гос. соц. ун-т Управление в социальной работе : учебник. - М.: Изд-во Рос. гос. соц. ун-та, 2014. - 364, [11] с.
2. Холостова Е. И. Управление в социальной работе : Учебник для вузов. - 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 319 с. - Текст : электронный // ЭБС «ЮРАЙТ» [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/449886>

6.2 Дополнительная литература:

1. Холостова Е. И., Прохорова О. Г., Комаров Е. И. Управление в социальной работе : учебник. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 300 с. - Текст : электронный // ЭБС «Университетская библиотека онлайн» [сайт]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496169>
2. Холостова Е.И., Комаров Е.И., Прохорова О.Г. Управление в социальной работе : учебник. - Москва: Дашков и К, 2016. - 300 с. - Текст : электронный // ЭБС «Консультант студента вуза и медвуза [сайт]. - URL: <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785394020285.html>
3. Бурганова Л.А. Теория управления : учеб. пособие. - 2-е изд.. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 152 с.
4. Бурганова, Л. А., Вафина, Ю. А. Теория управления : практикум. - Весь срок охраны авторского права; Теория управления. - Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. - 100 с. - Текст : электронный // IPR BOOKS [сайт]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/95045.html>

6.3 Иные источники:

1. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» - <http://school-collection.edu.ru/>
3. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки - <http://obrnadzor.gov.ru>
4. Вопросы образования - <http://www.ecsocman.edu.ru/vo>
5. Справочно-правовая система «Гарант» - <http://www.garant.ru>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории и помещения для самостоятельной работы укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы укомплектованы компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

- Лицензия №42574186 от 10.08.2007

Microsoft Office Профессиональный плюс 2007

Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows "Лаборатория Касперского" 26.07.2018

CorelDRAW Graphics Suite X3

QuarkXPress 7.2

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

1. Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека» . – URL: <https://rusneb.ru>
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – URL: <https://cyberleninka.ru>
3. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru. – URL: <https://elibrary.ru>
4. Научная электронная библиотека Российской академии естествознания. – URL: <https://www.monographies.ru>
5. Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. – URL: <https://www.prilib.ru>
6. Российская государственная библиотека. – URL: <https://www.rsl.ru>
7. Российская национальная библиотека. – URL: <http://nlr.ru>
8. Тамбовская областная универсальная научная библиотека им. А.С. Пушкина. – URL: <http://www.tambovlib.ru>
9. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. – URL: <https://biblioclub.ru>
10. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» . – URL: <http://www.biblioclub.ru>
11. Электронная библиотека РФФИ. – URL: <https://www.rfbr.ru/rffi/ru/library>

Электронная информационно-образовательная среда

https://auth.tsutmb.ru/authorize?response_type=code&client_id=moodle&state=xyz

Взаимодействие преподавателя и студента в процессе обучения осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.