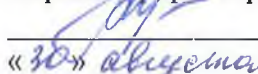


ДЕПАРТАМЕНТ СПОРТА ГОРОДА МОСКВЫ

Государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования города Москвы
«Московский государственный университет спорта и туризма»
(ГАОУ ВО МГУСиТ)

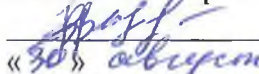
СОГЛАСОВАНО

Первый проректор

 Н.Л. Ткаченко
«30» августа 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ

Директор института спортивных
технологий и физического воспитания

 А.Л. Волобуев
«30» августа 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.1.02.01 Теория менеджмента

направление подготовки: **38.03.02 Менеджмент**

направленность (профиль): **Управление спортивными объектами**

Форма обучения	очно - заочная
Общая трудоемкость (в акад. часах / ЗЕ)	180 час. / 5 ЗЕ
Курс	I
Учебный семестр	I
Форма промежуточной аттестации	1 семестр - экзамен

Москва, 2022

Настоящая рабочая программа учебной дисциплины устанавливает требования к результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Рабочая программа дисциплины (РПД) «Теория менеджмента» (2022 год набора) составлена на основании ФГОС высшего образования 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» августа 2020 г. № 970, основной профессиональной образовательной программы и учебного плана ГАОУ ВО МГУСиТ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) Управление спортивными объектами.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих дисциплину, и студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Разработчик(и) рабочей программы:

Доцент кафедры туризма,
кандидат экономических наук,
доцент


«30» августа 2022 г.

А.А. Васильченко

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры туризма «30» августа 2022 г., протокол № 1.

Заведующий кафедрой туризма,
кандидат социологических
наук, доцент


«30» августа 2022 г.

А.В. Коршунов

СОГЛАСОВАНО:

Начальник отдела
методического обеспечения и
контроля качества
образовательного процесса


«__» _____ 2022 г.

О.В. Федорова

Специалист по УМР отдела
методического обеспечения и
контроля качества
образовательного процесса


«30» августа 2022 г.

Е.В. Аверьянова

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Теория менеджмента» является формирование универсальной компетенции УК-3 – способности осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде и общепрофессиональной компетенции - способности решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории (ОПК-1).

- знание теоретических основ менеджмента, его сущности, содержания и современных концепций;
- целостного представления о менеджменте как науке, практике и искусстве управления в рамках организаций.

Задачами освоения дисциплины «Теория менеджмента» являются:

1. знания:
 - об общих понятиях и подходах в менеджменте;
 - об истории зарубежной и отечественной управленческой мысли, и парадигм современного менеджмента;
 - теории организации;
 - о сущностных аспектах организационного поведения.
2. умения:
 - анализировать и определять сильные и слабые стороны функционирования организации, прогнозируя возможности ее развития, а также угрозы, с которыми может столкнуться развивающаяся организация;
 - формулировать управленческие задачи на различных стадиях жизненного цикла организации с учетом изменений в ее внутренней и внешней средах.
3. студентам необходимо овладеть такими практическими навыками, как:
 - результативное участие в групповой работе;
 - решения конкретных ситуационных задач (кейсов);
 - выполнение PEST-анализа и SWOT-анализа;
 - построение «дерева целей»;
 - построение матрицы БКГ и выбор стратегии развития организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО

Дисциплина Б1.О.1.02.01 Теория менеджмента изучается обучающимися в рамках Б1.О.1.02. Организационно-управленческого модуля обязательной части ООП ВО в первом семестре и завершается промежуточной аттестацией в форме экзамена.

Изучение дисциплины «Теория менеджмента» осуществляется на основе логической и содержательно-методической взаимосвязи с дисциплинами Экономического и Организационно-управленческого модуля Б1.О.1.02.08 «Психология управления, Б1.О.1.04.02 «Экономическая теория».

Обучение по дисциплине «Теория менеджмента» предшествует изучению следующих дисциплин ООП:

- Б1.О.1.02.02 Теория организации;
- Б1.О.1.02.06 Стратегический менеджмент
- Б1.О.1.02.09 Управление человеческими ресурсами;
- Б1.О.1.02.14 Правовое регулирование профессиональной деятельности;
- Б1.О.1.06 Бизнес-планирование;
- Б1.О.1.07 Экономика организации.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ В РАМКАХ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ООП

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций: УК-3; ОПК-1.

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты обучения:

Индекс и содержание компетенции	Индекс и наименование индикатора содержания компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)
1	2	3
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Способен применять понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определения конфликтологии, межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; – методы конфликтологии, и технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – эффективно применять на практике понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применения понятий и методов конфликтологии, технологий межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии;
	УК-3.2 Способен на основе методов и норм социального взаимодействия определять свою роль в команде	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы и нормы социального взаимодействия для определения своей роли в команде; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применяя на основе методов и норм социального взаимодействия определять свою роль в команде; <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использования на основе методов и норм социального взаимодействия определять свою роль в команде
	УК-3.3 Способен устанавливать и поддерживать контакты, исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способы установления и поддержания контактов, исходя из реализации своей роли в команде для достижения

		<p>заданного результата.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать и поддерживать контакты, исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата; <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> – установления и поддержания контактов, исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата.
<p>ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории</p>	<p>ОПК-1.1 Способен использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использования основ экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности;
	<p>ОПК-1.2 Способен формулировать и выполнять профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способы формулирования и выполнения профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук; <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формулировать и выполнять профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук; <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формулирования и выполнения профессиональных задач, используя понятийный

		аппарат экономической, организационной и управленческой наук.
--	--	---

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов, включая все формы контактной и самостоятельной работы обучающихся.

4.1. Распределение часов по темам и видам учебной работы

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Номера и наименования разделов и тем	Всего час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Формы промежуточной аттестации	Вид и формы текущего контроля ¹		Код компетенции или код индикатора
			всего	в т.ч.						в рамках контактной работы	в рамках самостоятельной работа	
				лекции	занятия семинарского типа ²	др. виды работ ³	консультации ⁴					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1 семестр												
1.1	Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности	25	2	1	1			23		ПТЗ.Т	ПТЗ.О	УК-3; ОПК-1
1.2	Тема 2. История управленческой мысли	25	2	1	1			23		ПТЗ.Т	ПТЗ.О	УК-3; ОПК-1
1.3	Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента	24	1		1			23		ПР	ПТЗ.О	УК-3; ОПК-1
1.4	Тема 4. Организация как инструмент упорядочивания деятельности	25	2		2			23		ПР	ПТЗ.О	УК-3; ОПК-1
1.5	Тема 5. Организационная культура. Основы управления организационной культурой	25	2	1	1			23		ПР	ПТЗ.О	УК-3; ОПК-1
1.6	Тема 6. Групповая динамика. Конфликты. Лидерство	24	2	1	1			22		ПТЗ.КР	ПТЗ.О	УК-3; ОПК-1

¹ Вид текущего контроля: ПТЗ.Т – проверка теоретических знаний – тестирование (письменно), ПТЗ.КР – проверка теоретических знаний – контрольная работа (письменно), ПТЗ.О – опрос; ПТЗ.Д – проверка теоретических знаний – диктант; ПТЗ.Э – проверка теоретических знаний – эссе; ПР – практическая работа.

² К занятиям семинарского типа относятся - семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия.

³ Указать другие виды контактной работы студентов, если они применяются при изучении данной дисциплины.

⁴ Если предусмотрены учебным планом.

№ п/п	Номера и наименования разделов и тем	Всего час.	Контактная работа, час.					Самостоятельная работа, час.	Формы промежуточной аттестации	Вид и формы текущего контроля ¹		Код компетенции или код индикатора
			всего	в т.ч.						в рамках контактной работы	в рамках самостоятельная работа	
				лекции	занятия семинарского типа ²	др. виды работ ³	консультаций ⁴					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.7	Тема 7. Мотивирование сотрудников организации	23	1		1			22		<i>ПТЗ.КР</i>	<i>ПТЗ.О</i>	УК-3; ОПК-1
	Промежуточная аттестация	9				-	-	9	экзамен			
	Итого	180	12	4	8			168				

4.2. Тематическое содержание занятий

Очно-заочная форма обучения

Номера и наименования разделов и тем	Виды учебных занятий, учебных работ, промежуточной аттестации	Содержание учебных занятий, учебных работ, виды и формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1	2	3
Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности	Лекция (1 ак.ч.)	Определение менеджмента и его цель. Виды менеджмента. Принципы менеджмента. Методы менеджмента. Общие функции менеджмента.
	Занятие семинарского типа (Практическое занятие) (1 ак.ч.)	Практическое занятие № 1. Общие и связующие функции менеджмента Кейс «В службе UPS порядок» Задания: 1) На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом? 2) Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите? 3) Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации? 4) Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации. Тестирование
	Самостоятельная работа (23 ак.ч.)	Менеджмент как область научных исследований. Связующие функции менеджмента. Процессный подход в менеджменте. Системный подход в менеджменте. Ситуационный подход в менеджменте. Объекты менеджмента. Субъекты менеджмента. Опрос
Тема 2. История управленческой мысли	Лекция (1 ак.ч.)	Истоки и источники управленческой мысли. Разработка проблем управления в античных государствах (Древняя Греция, Древний Рим). Управленческая мысль в эпоху феодализма, генезиса и становления капитализма (V–XIX вв.)
	Занятие семинарского типа (Практическое занятие) (1 ак.ч.)	Практическое занятие № 2. Проектирование организационной структуры компании Задание: 1. Спроектируйте организационную структуру данного предприятия, соответствующую ее сегодняшним видам деятельности, достижениям и проблемам, эффективную для целей этого предприятия. 2. Отдельно выделите в структуре: – Сохраненные подразделения в неизменном виде – черным цветом. – Подразделения, которые ранее существовали, но подверглись изменению –

Номера и наименования разделов и тем	Виды учебных занятий, учебных работ, промежуточной аттестации	Содержание учебных занятий, учебных работ, виды и формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1	2	3
		<p>синим цветом.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Новые, рекомендуемые вами к созданию подразделения – красным. – Ликвидируемые подразделения - черным пунктиром <p>3. Если при проектировании вам понадобится какая-то дополнительная информация, вы можете получить ее у преподавателя.</p> <p>4. Подготовьте презентацию своего проекта на 5 минут, доказывающую эффективность вашего решения.</p> <p>5. Приготовьтесь отвечать на вопросы других команд и преподавателя</p> <p>Тестирование</p>
Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента	<p>Самостоятельная работа (23 ак.ч.)</p> <p>Занятие семинарского типа (Практическое занятие) (1 ак.ч.)</p>	<p>Научная школа менеджмента. Классическая школа менеджмента. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Количественная школа науки управления. Основные черты менеджмента в России до начала XX века. Разработка научных основ управления в СССР. Управленческая мысль в современной России.</p> <p>Опрос</p> <p>Практическое занятие № 3. Проектирование организационной структуры компании</p> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спроектируйте организационную структуру данного предприятия, соответствующую ее сегодняшним видам деятельности, достижениям и проблемам, эффективную для целей этого предприятия. 2. Отдельно выделите в структуре: <ul style="list-style-type: none"> – Сохраненные подразделения в неизменном виде – черным цветом. – Подразделения, которые ранее существовали, но подверглись изменению – синим цветом. – Новые, рекомендуемые вами к созданию подразделения – красным. – Ликвидируемые подразделения - черным пунктиром 3. Если при проектировании вам понадобится какая-то дополнительная информация, вы можете получить ее у преподавателя. 4. Подготовьте презентацию своего проекта на 5 минут, доказывающую эффективность вашего решения. 5. Приготовьтесь отвечать на вопросы других команд и преподавателя

Номера и наименования разделов и тем	Виды учебных занятий, учебных работ, промежуточной аттестации	Содержание учебных занятий, учебных работ, виды и формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1	2	3
	<p>Самостоятельная работа (23 ак.ч.)</p>	<p>Практическая работа</p> <p>Понятие «организация» и ее сущность как системы. Свойства организационных систем. Классификация организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации. Организационно-правовые формы, их специфика: коммерческие и некоммерческие организации. Рынок корпоративного контроля (методы защиты прав акционеров, банкротство). Корпорации и модели корпоративного управления. Государственные корпорации. Интеграция организаций. Опрос</p>
<p>Тема 4. Организация как инструмент упорядочивания деятельности</p>	<p>Занятие семинарского типа (Практическое занятие) (2 ак.ч.)</p>	<p>Практическое занятие № 4. Проектирование организационной структуры компании</p> <p>Задание:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спроектируйте организационную структуру данного предприятия, соответствующую ее сегодняшним видам деятельности, достижениям и проблемам, эффективную для целей этого предприятия. 2. Отдельно выделите в структуре: <ul style="list-style-type: none"> – Сохраненные подразделения в неизменном виде – черным цветом. – Подразделения, которые ранее существовали, но подверглись изменению – синим цветом. – Новые, рекомендуемые вами к созданию подразделения – красным. – Ликвидируемые подразделения - черным пунктиром 3. Если при проектировании вам понадобится какая-то дополнительная информация, вы можете получить ее у преподавателя. 4. Подготовьте презентацию своего проекта на 5 минут, доказывающую эффективность вашего решения. 5. Приготовьтесь отвечать на вопросы других команд и преподавателя <p>Практическая работа</p>
	<p>Самостоятельная работа (23 ак.ч.)</p>	<p>Миссия, цели и задачи организации. Основные принципы целеполагания. Организационная структура. Линейная организационная структура управления. Функциональная организационная структура управления. Линейно-функциональная организационная структура управления. Дивизиональная организационная структура</p>

Номера и наименования разделов и тем	Виды учебных занятий, учебных работ, промежуточной аттестации	Содержание учебных занятий, учебных работ, виды и формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1	2	3
		управления. Матричная организационная структура управления. Сетевая организационная структура управления. Достоинства и недостатки организационных структур управления, особенности их использования. Виртуальная организация. Информационные процессы в организационной структуре. Параметры проектирования структуры управления. Производственная структура. Полномочия и их делегирование. Эффективность делегирования полномочий. Норма управляемости. Опрос
Тема 5. Организационная культура. Основы управления организационной культурой	Лекция (1 ак.ч.)	Сущность и понятие организационной культуры. Цель, задачи и функции организационной культуры. Уровни организационной культуры. Признаки организационной культуры.
	Занятие семинарского типа (Практическое занятие) (1 ак.ч.)	Практическое занятие 5. Создание и использование в управлении персоналом должностного документа: Должностная инструкция (ДИ) Область применения: самый распространенный, чаще всего применяемый документ. Структура документа: 1) Общие положения: кому подчиняется, кто подчиняется, причем описываем не только линейное, но и функциональное подчинение и руководство, кто замещает и кем замещается в периоды отсутствия, чем руководствуется в своей работе. 2) Цель должности 3) Обязанности 4) Права 5) Ответственность 6) Взаимодействие 7) Измеряемые критерии оценки труда. Практическая работа
	Самостоятельная работа (23 ак.ч.)	Субкультура организации. Типология организационной культуры Ч. Хэнди. Типы организационной культуры по Дж. Сонненфельду. Типология организационной культуры К. Камерона и Р. Куинна. Типология организационной культуры Р. Рютеннбергера. Факторы, влияющие на культуру организации. Ценности организационной

Номера и наименования разделов и тем	Виды учебных занятий, учебных работ, промежуточной аттестации	Содержание учебных занятий, учебных работ, виды и формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1	2	3
		культуры. Оценка менталитета сотрудников Г. Хофстеде. Формирование организационной культуры. OSAI как инструмент оценки организационной культуры. Опрос
Тема 6. Групповая динамика. Конфликты. Лидерство	Лекция (1 ак.ч.)	Понятие группы и группового поведения. Формальные группы: командная группа, директивная группа, целевая группа, комитет. Неформальные группы. Большие и малые группы. Стили руководства
	Занятие семинарского типа (Практическое занятие) (1 ак.ч.)	Практическое занятие 6. Оценка лидерского потенциала и стилей руководства Кейс «Разрешение конфликтной ситуации». Задание: 1) разрешите конфликтную ситуацию, таким образом, чтобы в компании остались и руководитель отдела снабжения, и его заместитель, а также повысилась эффективность работы отдела снабжения; 2) обоснуйте свое решение. Контрольная работа
	Самостоятельная работа (22 ак.ч.)	Условные и реальные группы. Понятие групповой динамики. Групповая динамика. Факторы групповой динамики. Партиципативное управление. Конфликт в организации: определение, структура и компоненты. Типология конфликтов: межличностные, конфликты между личностью и группой, межгрупповые конфликты, внутриличностные конфликты. Основы управления конфликтами. Способы разрешения конфликтов в рабочих группах. Власть и лидерство в организациях. Опрос
Тема 7. Мотивирование сотрудников организации	Занятие семинарского типа (Семинар) (1 ак.ч.)	Практическое занятие 7. Методики изучения мотивации профессиональной деятельности Понятие мотивации. Традиционный и современный подходы к мотивированию сотрудников. Технология мотивирования персонала. Сущность изменений в организации. Соппротивление изменениям в организации. Модели поведения менеджера, осуществляющего организационные изменения. Центральная формула менеджмента. Контрольная работа
	Самостоятельная работа	Изучить следующие темы: Содержательные теории мотивации: теория потребностей А. Маслоу, теория потребностей Мак Клеганда, теория двух факторов Герцберга.

Номера и наименования разделов и тем	Виды учебных занятий, учебных работ, промежуточной аттестации	Содержание учебных занятий, учебных работ, виды и формы текущего контроля и промежуточной аттестации
1	2	3
	(22 ак.ч.)	<p>Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума, теория справедливости Дж. С. Адамса, теория мотивирования Л. Портера и Э. Лоулера.</p> <p>Понятие мотивации. Традиционный и современный подходы к мотивированию сотрудников. Технология мотивирования персонала. Сущность изменений в организации. Сопротивление изменениям в организации. Модели поведения менеджера, осуществляющего организационные изменения. Центральная формула менеджмента.</p> <p>Опрос</p>
Промежуточная аттестация	Экзамен	письменно – компьютерное тестирование

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

5.1. Основная литература

1. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента : практикум / Е.Л. Маслова .— 2-е изд., стер. — Москва : ИТК «Дашков и К», 2019 .— 160 с. — (Учебные издания для бакалавров) .— ISBN 978-5-394-03204-2 .— URL: <https://rucont.ru/efd/689218>
2. Блинов, А.О. Теория менеджмента : учебник / Н.В. Угрюмова; А.О. Блинов .— Москва : ИТК «Дашков и К», 2018 .— 304 с. — (Учебные издания для бакалавров) .— ISBN 978-5-394-02404-7 .— URL: <https://rucont.ru/efd/689219>
3. Парахина, В.Н. Теория менеджмента : учебник / О.А. Борис, Н.П. Харченко; В.Н. Парахина .— Ставрополь : изд-во СКФУ, 2018 .— 271 с. — URL: <https://rucont.ru/efd/705261>

5.2. Дополнительная литература

1. Веснин, В.Р. Основы менеджмента : учебник / В.Р. Веснин .— Москва : Проспект, 2015 .— 306 с. — ISBN 978-5-392-16383-0 .— URL: <https://rucont.ru/efd/632829>
2. Эриашвили Н. Д. Основы менеджмента : учебник / Н.Д. Эриашвили; ред.: И.В. Бородушко, В.В. Лукашевич .— 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015 .— 272 с. — Авт. указ. на обороте тит. листа. - ISBN 5-238-01061-3 .— ISBN 978-5-238-01061-3 .— URL: <https://rucont.ru/efd/352874>
3. Основы менеджмента : курс лекций / Ю.Н. Кулаков, А.В. Федосыина, Д.В. Князев, С.В. Горев; Моск. гос. строит. ун-т .— 2-е изд. (эл.) .— Москва : Изд-во МИСИ-МГСУ, 2017 .— 121 с. — Деривативное эл. изд. на основе печ. изд. (М.: Изд-во МИСИ-МГСУ, 2014); Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 121 с.); Систем. требования: Adobe Reader XI либо Adobe Digital Editions 4.5 ; экран 10" .— ISBN 978-5-7264-1774-5 .— URL: <https://rucont.ru/efd/703115>

6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ»

Доступ к электронно-библиотечным системам:

- Национальный цифровой ресурс Руконт: www.rucont.ru ;
- Образовательная платформа Юрайт: <https://urait.ru/>.

Доступ к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

1. "Университетская библиотека": <http://www.biblioclub.ru/>
2. Научная электронная библиотека e-library: <http://www.e-library.ru/>
3. Университетская информационная система России (УИС России): <http://uisrussia.msu.ru/>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Библиотека полнотекстовых учебников и учебных пособий по гуманитарно-экономическим и техническим дисциплинам [Режим доступа <http://window.edu.ru/window/library>]
5. Электронная библиотечная система <http://znanium.com>
6. Публичная Интернет-библиотека [Режим доступа <http://www.public.ru/>]
7. Библиотека федерального портала «РОССИЙСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ» <http://www.edu.ru/>

7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

1. MS Windows Professional 7 Russian – лицензия № 49715244 от 15.02.2012г., № 49466115 от 19.12.2011г.;
2. MS Office 2010 Russian – лицензия № 49715245 от 15.02.2012г.;
3. Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows;
4. Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в ЭИОС – договор о подключении услуг электросвязи 017800123199 от 01.09.2018.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РПД

Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, подтверждающая наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования:

Комплект учебной мебели для обучающихся:

Письменные столы (20 шт.);

Стулья (40 шт.);

Смарт-телевизор (1 шт.);

Магнитная доска (1 шт.);

Рабочее место преподавателя:

ноутбук с выходом в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду

Помещение для самостоятельной работы обучающихся, подтверждающее наличие материально-технического обеспечения, с перечнем основного оборудования:

Стол-парта на 88 посадочных мест;

Стол компьютерный (5 шт.);

Шкаф книжный (14 шт.);

Стеллаж (4 шт);

Интерактивная доска (1 шт.);

Принтер (1 шт.);

Копировально-множительная техника (1 шт);

Компьютер (моноблок) с выходом в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (1 шт.);

Комплект клавиатура+мышь (1 шт);

Ноутбук (5 шт.) с выходом в Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду;

Телевизор (1 шт).

9. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДОСТУПНОСТИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Условия организации и содержание обучения и контроля знаний инвалидов и обучающихся с ОВЗ определяются программой дисциплины, адаптированной при необходимости для обучения указанных обучающихся.

Организация обучения, текущей и промежуточной аттестации студентов-инвалидов и студентов с ОВЗ осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Исходя из психофизического развития и состояния здоровья студентов-инвалидов и студентов с ОВЗ, организуются занятия совместно с другими обучающимися в общих группах, используя социально-активные и рефлексивные методы обучения создания комфортного психологического климата в студенческой группе или, при соответствующем заявлении такого обучающегося, по индивидуальной программе, которая является модифицированным вариантом основной рабочей программы дисциплины. При этом содержание программы дисциплины не изменяется. Изменяются, как правило, формы обучения и контроля знаний, образовательные технологии и учебно-методические материалы.

Обучение студентов-инвалидов и студентов с ОВЗ также может осуществляться индивидуально и/или с применением элементов электронного обучения (при наличии заявления). Электронное обучение обеспечивает возможность коммуникаций с преподавателем, а также с другими обучаемыми посредством вебинаров (например, с

использованием программы Skype), что способствует сплочению группы, направляет учебную группу на совместную работу, обсуждение, принятие группового решения.

В образовательном процессе для повышения уровня восприятия и переработки учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ОВЗ применяются мультимедийные и специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для обучающихся с различными нарушениями, обеспечивается выпуск альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт), электронных образовательных ресурсов в формах, адаптированных к ограничениям здоровья обучающихся, наличие необходимого материально-технического оснащения. Подбор и разработка учебных материалов производится преподавателем с учетом того, чтобы обучающиеся с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ фонд оценочных средств по дисциплине, позволяющий оценить достижение ими результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, адаптируется для обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа при прохождении всех видов аттестации.

Особые условия предоставляются обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья на основании заявления, содержащего сведения о необходимости создания соответствующих специальных условий.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

10.1. Методические указания по изучению дисциплины для обучающихся

Студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами дисциплины, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися в ЭИОС и сайте университета, с графиком консультаций преподавателей кафедры туризма.

Рекомендуемое распределение времени на изучение дисциплины указано в разделе «Структура и содержание дисциплины». В целях более плодотворной работы в семестре студенты также могут ознакомиться с календарно-тематическим планом дисциплины, составленным преподавателем – как для лекционных, так и для практических занятий.

«Сценарий» изучения дисциплины.

«Сценарий» изучения дисциплины студентом подразумевает выполнение им следующих действий:

1. Ознакомление с целями и задачами дисциплины.
2. Ознакомление с требованиями к знаниям и навыкам студента.
3. Первичное ознакомление с разделами и темами дисциплины.
4. Ознакомление с распределением времени на изучение дисциплины.
5. Ознакомление со списками рекомендуемой основной и дополнительной литературы по дисциплине.
6. Углублённое ознакомление с разделами и темами дисциплины.
7. Предварительный охват на основе рекомендуемой литературы круга вопросов, актуальных для конкретного занятия.
8. Самостоятельная проработка основного круга вопросов как каждого последующего, так и каждого предыдущего занятия в свободное время между занятиями по дисциплине.
9. Присутствие и творческое участие на лекционных и семинарских / практических занятиях.
10. Выполнение требований планового текущего и итогового контроля.

11. Уточнение возникающих вопросов на консультации по дисциплине.

12. Непосредственная подготовка к экзамену по дисциплине на основе выданных преподавателем вопросов к экзамену.

10.2. Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Студентам необходимо:

- перед каждой лекцией просматривать рабочую программу дисциплины, что позволит сэкономить время на записывание темы лекции, ее основных вопросов, рекомендуемой литературы;

- перед очередной лекцией необходимо просмотреть по конспекту материал предыдущей лекции. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам, если разобраться в материале опять не удалось, то обратиться к лектору (по графику его консультаций) или к преподавателю на практических занятиях.

10.3. Рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа

Студентам следует:

- до очередного занятия семинарского типа по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

- при подготовке к занятиям семинарского типа следует обязательно использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и материалы правоприменительной практики;

- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

- в начале занятий задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе занятия семинарского типа давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

- на занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

10.4. Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Самостоятельная работа студентов включает в себя выполнение различного рода заданий, которые ориентированы на более глубокое усвоение материала изучаемой дисциплины. По каждой теме учебной дисциплины студентам предлагается перечень заданий для самостоятельной работы.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны исполняться самостоятельно и представляться в установленный срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

Студентам следует:

- выполнять все плановые задания, выдаваемые преподавателем для самостоятельного выполнения, и разбирать на занятиях семинарского типа и консультациях неясные вопросы;

- при подготовке к промежуточной аттестации параллельно прорабатывать соответствующие теоретические и практические разделы дисциплины, фиксируя неясные моменты для их обсуждения на плановой консультации.

11. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Освоение учебной дисциплины «Теория менеджмента» предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий, в т.ч. интерактивных лекций, дискуссий, разбор конкретных ситуаций и практических задач в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

12. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации оформляется приложением к РПД.

Приложение
к рабочей программе дисциплины
«Теория менеджмента»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

1. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Индекс и содержание компетенции	Индекс и наименование индикатора содержания компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	УК-3.1 Способен применять понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определения конфликтологии, межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; – методы конфликтологии, и технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – эффективно применять на практике понятия и методы конфликтологии, технологии межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; <p>Иметь практический опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применения понятий и методов конфликтологии, технологий межличностной и групповой коммуникации в деловом взаимодействии; 	практическая работа; опрос; контрольная работа; тестирование; экзамен
	УК-3.2 Способен на основе методов и норм социального	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы и нормы социального 	

Индекс и содержание компетенции	Индекс и наименование индикатора содержания компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
	взаимодействия определять свою роль в команде	взаимодействия для определения своей роли в команде; Уметь: – применяя на основе методов и норм социального взаимодействия определять свою роль в команде; Иметь практический опыт: – использования на основе методов и норм социального взаимодействия определять свою роль в команде	
	УК-3.3 Способен устанавливать и поддерживать контакты, исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата	Знать: – способы установления и поддержания контактов, исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата. Уметь: – использовать и поддерживать контакты, исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата; Иметь практический опыт: – установления и поддержания контактов, исходя из реализации своей роли в команде для достижения заданного результата.	
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической,	ОПК-1.1 Способен использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной	Знать: – основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной	практическая работа; опрос; контрольная работа; тестирование; экзамен

Индекс и содержание компетенции	Индекс и наименование индикатора содержания компетенции	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
организационной и управленческой теории	деятельности	деятельности; Уметь: – использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности; Иметь практический опыт: – использования основ экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности	
	ОПК-1.2 Способен формулировать и выполнять профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук	Знать: – способы формулирования и выполнения профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук; Уметь: – формулировать и выполнять профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук; Иметь практический опыт: – формулирования и выполнения профессиональных задач, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук.	

2. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1. Оценочные материалы для промежуточной аттестации

Экзамен

Перечень вопросов:

1. Что такое менеджмент?
2. Какие виды менеджмента Вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Что такое субъекты и объекты менеджмента?
4. В чем состоит вклад М.П. Фоллет в менеджмент?
5. Каков вклад в менеджмент количественной школы науки управления?
6. Какие управленческие идеи были отражены в первых учебных программах и законодательных актах о необходимости подготовки предпринимателей в России?
7. Дайте краткую характеристику основных положений школы НОТ и управления.
8. Охарактеризуйте социологию научной организации труда и управления школы Н.А. Витке.
9. Дайте характеристику принципов организации П.М. Керженцева.
10. Дайте определение термина «организация».
11. Что относится к непроизводственным структурным подразделениям?
12. Какие бывают организации по видам собственности?
13. Что такое право хозяйственного ведения и право оперативного управления?
14. Что такое организационно-правовая форма организации?
15. Приведите примеры коммерческих и некоммерческих организаций.
16. Что такое корпоративное управление? Перечислите и охарактеризуйте принципы корпоративного управления.
17. Сравните японскую и предпринимательскую модели корпоративного управления.
18. Что такое горизонтальная и вертикальная интеграция?
19. Что такое трест и концерн?
20. Как формируется миссия организации?
21. Перечислите и охарактеризуйте стадии целеполагания.
22. Что такое вертикальные и горизонтальные информационные связи в организационной структуре?
23. Перечислите и охарактеризуйте механизмы горизонтальных информационных связей в организации?
24. Какие принципы формирования подразделений предприятия Вы знаете?
25. Как устанавливается подчиненность в функциональной структуре управления?
26. Как выглядит матричная структура управления?
27. Как выглядит сетевая структура управления?
28. Чем отличаются друг от друга линейные и аппаратные полномочия?
29. Что такое функциональные полномочия?
30. Что такое эффективное делегирование полномочий?
31. Каковы качественные характеристики организационной культуры?
32. Какова цель сознательно сформированной организационной культуры?
33. Что такое замещающая функция организационной культуры?
34. Какие критерии использовали К. Кэмерон и Р. Куинн для формирования рамочной конструкции конкурирующих целей организационной культуры?
35. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в организационной культуре (согласно типологии Р. Блейка и Д. Моутона)?
36. Каковы внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры?

37. Для каких целей применяется метод ОСАИ?
38. Каким образом трансформируются нравственные категории применительно к деловой сфере?
39. Охарактеризуйте основные организационно-управленческие навыки?
40. Что такое формальная и неформальная группы?
41. В чем заключается «эффект размера группы»?
42. Охарактеризуйте этапы развития групп в организации?
43. Охарактеризуйте факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в малых группах.
44. Назовите основные причины конфликтов в организации.
45. Какие структурные методы разрешения конфликтов Вы знаете?
46. Как соотносятся руководство, лидерство и власть?
47. Раскройте сущность концепции лидерского поведения. Какие стили руководства были разработаны в рамках этой концепции.
48. Назовите известные Вам содержательные теории мотивации.
49. Назовите известные Вам процессуальные теории мотивации.
50. Почему сопротивляется организационным изменениям группа?
51. Кто такой «пассивный сторонник»?
52. Как поступит эффективный менеджер в ситуации, когда предельные издержки меньше предельного дохода?

Критерии оценки:

«5» – обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок;

«4» - обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий;

«3» - обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий;

«2» - обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

2.2. Оценочные материалы для текущего контроля

ТЕСТИРОВАНИЕ

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ № 1

3.2. Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности 1 вариант

№ п/п	Вопрос и варианты ответов	Вариант правильного ответа
1	Основоположником науки управления принято считать: а. Макса Вебера б. Карла Маркса в. Фредерика Тейлора г. Джона Мейнарда Кейнса	в
2	Целью какой школы было создание универсальных	б

	<p>принципов управления:</p> <p>а. школа научного управления</p> <p>б. классическая теория и школа административного управления</p> <p>в. школа человеческих отношений</p> <p>г. школа науки о поведении</p> <p>д. школа науки управления или количественных методов</p>	
3	<p>Кто из предпринимателей первым внедрил положения Ф. Тейлора в практику?</p> <p>а. Генри Форд</p> <p>б. Чарльз Стюарт Роллс и Фредерик Генри Ройс</p> <p>в. Леви Страусс</p> <p>г. Джон Рокфеллер</p>	а

2 вариант

№ п/п	Вопрос и варианты ответов	Вариант правильного ответа
1	<p>Гарцбургская модель управления предполагает:</p> <p>а. управления путём делегирования полномочий и ответственности в рамках компании, отказ от авторитарных форм управления.</p> <p>б. использование гибких формах использования рабочей силы</p> <p>в. разработку прогрессивных форм оплаты труда</p> <p>г. управление не по процессу, а по результату (по целям)</p>	а
2	<p>Питер Друкер предложил метод:</p> <p>а. SWOT-анализа</p> <p>б. «рыбий скелет»</p> <p>в. управления по целям (management by objectives, МВО)</p> <p>г. ключевых показателей эффективности (key performance indicators, KPI)</p>	в
3	<p>Автором методики «рыбий скелет» является:</p> <p>а. Игорь Ансофф</p> <p>б. Каору Исикава</p> <p>в. Питер Друкер</p> <p>г. Вильфредо Парето</p> <p>д. Жан-Жак Ламбен</p>	б

Ключи:

1 вариант		2 вариант	
№ вопроса	ответ	№ вопроса	ответ
1	а	1	А
2	б	2	В
3	а	3	б

Критерии оценки:

оценка	количество правильных ответов
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ № 2

2.2. Тема 2: История управленческой мысли

1 вариант

№ п/п	Вопрос и варианты ответов	Вариант правильного ответа
1	<p>Какой пункт из перечисленных ниже можно отнести к преимуществам матричной структуры организации?</p> <p>а. отсутствие бюрократии б. высокая гибкость и динамичность в. четкое распределение обязанностей и ответственности г. децентрализация</p>	б
2	<p>Элтон Мэйо провел «хотгорнские эксперименты» в период:</p> <p>а. 1910-1925 гг. б. 1924-1933 гг. в. 1937-1943 гг. г. в 1950-х гг.</p>	б
3	<p>Японскому менеджменту персонала не относится:</p> <p>а. пожизненный наем на работу б. принципы старшинства при оплате и назначении в. коллективная ответственность г. неформальный контроль д. продвижение по карьерной иерархии зависит от профессионализма и успешно выполненных задач, а не от возраста рабочего или стажа</p>	д

2 вариант

№ п/п	Вопрос и варианты ответов	Вариант правильного ответа
1	<p>Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:</p> <p>а. власть, основанная на принуждении б. власть, основанная на вознаграждении в. традиционная или законная власть г. экспертная власть д. власть харизмы (влияние силой примера)</p>	д
2	<p>Автором метода «6 шляп» является...</p> <p>а. Генри Минцберг б. Эдвард де Боно в. Петер Друкер г. Дональд Киркпатрик</p>	б
3	<p>Коллегиальность в управлении - это ситуация, когда:</p> <p>а. персонал определенного подразделения – это коллеги по</p>	г

отношению друг к другу б. только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным в. существует децентрализация управления организацией г. работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат д. существует централизация управления организацией	

Ключи:

1 вариант		2 вариант	
№ вопроса	ответ	№ вопроса	ответ
1.	б	1.	д
2.	б	2.	б
3.	д	3.	г

Критерии оценки:

2 вариант

оценка	количество правильных ответов
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0

ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ/ДОКЛАДОВ**3.2. Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности**

1. Процессный подход в менеджменте.
2. Ситуационный подход в менеджменте.
3. Функции менеджмента. Систематика и содержание.
4. Характеристика и достижения дворянской управленческой мысли.

Тема 2. История управленческой мысли

1. Вклад государственных деятелей России XIX в. в развитие идей управления.
2. Национальный менеджмент: американская, европейская, японская модель.
3. А.И. Пригожин и его теория синергетической организации.

Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента

1. Брюс Хендерсон: взгляды и достижения.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи.
3. Этапы создания акционерного общества в РФ.
4. Банкротство юридических лиц: понятие, признаки, стадии, права кредиторов, правовые последствия.
5. Меры предупреждения банкротства. Санация предприятия.

Тема 4. Организация как инструмент упорядочивания деятельности

1. Факторы, оказывающие влияние на процесс организационного проектирования.
2. Алгоритм проектирования организационной системы.

3. Методы проектирования организационных структур

Тема 5. Организационная культура. Основы управления организационной культурой

1. Типология организационной культуры по Г. Хоштеде.
2. Модель Ф. Клухольма-Ф. Стродберга.
3. Типология организационной культуры Ф. Тромпенаарса.

Тема 6. Групповая динамика. Конфликты. Лидерство

Тема 7. Мотивирование сотрудников организации

1. Модель управления изменениями Л.Грейнера.
2. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Методические указания по написанию реферата/доклада

Цель написания реферата - привить студентам первичные навыки научно-исследовательской работы, научить пользоваться научной и методической литературой, самостоятельно и творчески анализировать её, излагать полученные данные в письменном виде.

Темы рефератов устанавливаются преподавателем кафедры читаемой дисциплины соответственно учебному плану и программе учебной дисциплины.

1. Основные требования и рекомендации при написании реферата.

1. Реферат должен отражать современное состояние вопроса в теории и практике управления в сфере краеведения.

2. Тема реферата фиксированной и обязательна для выполнения.

3. При написании реферата необходимо подобрать литературные источники и ознакомиться с их содержанием.

Работа с литературой требует конспектирования. Существует несколько способов конспектирования: изложение мысли автора собственными словами, выборочное цитирование необходимых мест подлинника и совмещение того и другого. Целесообразнее использовать третий способ. После ознакомления с литературой составляется содержание практической работы.

4. В содержание должны быть три основных раздела:

- введение, в котором излагается обоснование темы (1 -2 стр.);
 - основная часть содержит несколько пунктов, раскрывающих содержание практической работы. В ней студент показывает умение самостоятельно работать с литературными источниками, творчески мыслить, сочетать методические и научные знания с требованиями практики (6-8 стр.);

- заключение, в котором даются обобщающие тему выводы (1 -2 стр.).

Введение и заключение тесно связываются с основным разделом практической работы. Хорошо продуманное содержание облегчает дальнейшую работу над темой, делает ее стройной и конкретной.

5. В содержании указываются страницы, на которых раскрываются те или иные вопросы темы. Материал по теме излагается по указанному плану. Каждый ответ на вопрос должен иметь заголовок в тексте работы.

6. Реферат строится на основе анализа 4-6 источников литературы (статей, методических пособий и пр.). Важно общетеоретические положения проиллюстрировать примерами из практики. Содержание практической работы должно быть обоснованным и убедительным, текст написан литературным языком, грамотно.

7. Содержание следует раскрывать в собственном изложении. Прямое заимствование из текста источника (переписывание) недопустимо. Практическая работа, выполненная на основе материала учебника без привлечения дополнительной литературы, не зачитывается.

8. В тексте обязательно должны быть ссылки на изученные работы. Переложение мысли автора или дословное цитирование сопровождается ссылкой с указанием инициалов,

фамилии автора, а затем, через запятую - года издания упомянутого источника. Например: (В. М. Петров, 2019). Цитаты заключаются в кавычки.

9. Если в тексте реферата есть рисунки, графики, таблицы, заимствованные из литературных источников, то в подписях к ним даются ссылки на авторов. Например, (по Фадееву В. П., 2021).

10. В конце реферата помещается список литературы, он нумеруется, а авторы перечисляются в алфавитном порядке. Запись источника осуществляется в соответствии с требованиями библиографического описания.

Каждая ссылка в тексте должна иметь соответствующий источник в списке использованной литературы.

2. Требования к оформлению реферата

1. Реферат имеет титульный лист.

2. На второй странице пишется содержание реферата с указанием страниц каждого раздела и подпунктов. Разделы начинаются с нового листа, подпункты продолжают друг за другом. В конце работы прилагается список литературы.

3. Реферативная работа, удовлетворяющая всем перечисленным требованиям, получает «зачёт» (оценка дифференцированная).

Положительная оценка за реферат дает право на сдачу экзамена по дисциплине. При отрицательной оценке работа возвращается студенту для устранения недостатков. Исправленная практическая работа вместе с предыдущим вариантом представляется на кафедру на повторную проверку.

Критерии оценки:

2 вариант

оценка	показатели
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0

ОПРОС

Тема 1. Менеджмент как сфера деятельности

Перечень вопросов:

1. Что такое менеджмент?
2. Какие виды менеджмента Вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Что такое субъекты и объекты менеджмента?
4. В чем состоит вклад М.П. Фоллет в менеджмент?
5. Каков вклад в менеджмент количественной школы науки управления?

Тема 2. История управленческой мысли

Перечень вопросов:

6. Какие управленческие идеи были отражены в первых учебных программах и законодательных актах о необходимости подготовки предпринимателей в России?
7. Дайте краткую характеристику основных положений школы НОТ и управления.
8. Охарактеризуйте социологию научной организации труда и управления школы Н.А. Витке.
9. Дайте характеристику принципов организации П.М. Керженцева.

Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента

10. Дайте определение термина «организация».

11. Что относится к непроизводственным структурным подразделениям?
12. Какие бывают организации по видам собственности?
13. Что такое право хозяйственного ведения и право оперативного управления?
14. Что такое организационно-правовая форма организации?

Тема 4. Организация как инструмент упорядочивания деятельности

15. Приведите примеры коммерческих и некоммерческих организаций.
16. Что такое корпоративное управление? Перечислите и охарактеризуйте принципы корпоративного управления.
17. Сравните японскую и предпринимательскую модели корпоративного управления.
18. Что такое горизонтальная и вертикальная интеграция?
19. Что такое трест и концерн?

Тема 5. Организационная культура. Основы управления организационной культурой

20. Как формируется миссия организации?
21. Перечислите и охарактеризуйте стадии целеполагания.
22. Что такое вертикальные и горизонтальные информационные связи в организационной структуре?
23. Перечислите и охарактеризуйте механизмы горизонтальных информационных связей в организации?

Тема 6. Групповая динамика. Конфликты. Лидерство

24. Какие принципы формирования подразделений предприятия Вы знаете?
25. Как устанавливается подчиненность в функциональной структуре управления?
26. Как выглядит матричная структура управления?
27. Как выглядит сетевая структура управления?
28. Чем отличаются друг от друга линейные и аппаратные полномочия?
29. Что такое функциональные полномочия?

Тема 7. Мотивирование сотрудников организации

30. Что такое эффективное делегирование полномочий?
31. Каковы качественные характеристики организационной культуры?
32. Какова цель сознательно сформированной организационной культуры?
33. Что такое замещающая функция организационной культуры?
34. Какие критерии использовали К. Кэмерон и Р. Куинн для формирования рамочной конструкции конкурирующих целей организационной культуры?
35. Какие векторы ценностных ориентаций можно использовать в организационной культуре (согласно типологии Р. Блейка и Д. Моутона)?
36. Каковы внутренние и внешние факторы, влияющие на формирование организационной культуры?
37. Для каких целей применяется метод ОСАИ?
38. Каким образом трансформируются нравственные категории применительно к деловой сфере?
39. Охарактеризуйте основные организационно-управленческие навыки?
40. Что такое формальная и неформальная группы?
41. В чем заключается «эффект размера группы»?
42. Охарактеризуйте этапы развития групп в организации?
43. Охарактеризуйте факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в малых группах.
44. Назовите основные причины конфликтов в организации.
45. Какие структурные методы разрешения конфликтов Вы знаете?
46. Как соотносятся руководство, лидерство и власть?
47. Раскройте сущность концепции лидерского поведения. Какие стили руководства были разработаны в рамках этой концепции.

48. Назовите известные Вам содержательные теории мотивации.
 49. Назовите известные Вам процессуальные теории мотивации.
 50. Почему сопротивляется организационным изменениям группа?
 51. Кто такой «пассивный сторонник»?
 52. Как поступит эффективный менеджер в ситуации, когда предельные издержки меньше предельного дохода?

Критерии оценки:

оценка	показатели
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0

ПРАКТИЧЕСКИЕ РАБОТЫ (ПР)

ПР № 1 Практическое занятие № 1. Общие и связующие функции менеджмента

1.4. Тема 1: Менеджмент как сфера деятельности

Задание:

Кейс «В службе UPS порядок» выполняется студентами в рабочих группах. Частная служба доставки посылок (United Parcel Service, UPS), которую иногда называют Big Brown из-за цвета форменной одежды ее сотрудников и окраски грузовиков, доставляющих грузы, в своей отрасли стала самой крупной компанией мира. Несмотря на забастовку 1997 года, которая нанесла большой ущерб и позволила таким конкурентам, как U.S. Postal Service и FedEx захватить часть бизнеса компании, 300 тысяч ее сотрудников во всем мире доставляют 13 млн. единиц груза ежедневно. Будучи лидером наземной доставки, она быстро справилась со своими конкурентами на развивающемся рынке авиасервиса. Кроме того, с тех пор как компания вышла в Интернет, ее отдел логистики переживает настоящий бум. Как UPS стала такой успешной? Большую пользу принесла бюрократическая модель организации. UPS привержена своим правилам и постановлениям. Компания учит водителей грузовиков всем 340 правилам доставки. Например, им говорят, как размещать груз в машине (аккуратно и ровно, подобно кирпичной кладке), как закреплять ремни безопасности (работая левой рукой, одновременно включая зажигание правой), как ходить (быстро, но не бегом) и как носить ключи (надев кольцо на мизинец, а не нашаривая их в кармане). Строго соблюдаются: повседневная коричневая униформа («browns»), черная или коричневая начищенная обувь с нескользящей подошвой, расстегнута только верхняя пуговица рубашки, волосы аккуратно подстрижены, носить бороду, курить в присутствии клиентов запрещено и т.д. И по сей день компания проводит трехминутные проверки внешнего вида своих водителей, как это было заведено основателем компании в начале 1990-х годов. Разработаны правила техники безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. В конце каждого рабочего дня сотрудники должны приводить в порядок свои столы, чтобы быть готовыми к завтрашней работе. Каждый менеджер получает для постоянного пользования экземпляр правил поведения, а также памятки и правила, которыми ежедневно руководствуются сотни подчиненных. Несмотря на строгие правила, работники довольны компанией, и текучесть кадров в UPS составляет только 10%. К ним хорошо относятся и выплачивают хорошую заработную плату, в компании поддерживается атмосфера равенства и справедливости. Ко всем обращаются по имени. В правилах компании сказано: «Руководитель не должен напоминать другим о своей власти, апеллируя к своей должности.

Подтверждать его положение должны знания, сама работа и способности». Основанием для найма и продвижения служит профессиональная квалификация, а не протекция. Высшие руководители начинали свою карьеру снизу. Например, исполнительный директор Джеймс Келли (James Kelly) начинал по совместительству с работы водителя для срочных доставок в праздничные дни. Принципы равенства, справедливости и заслуженного продвижения укрепляют чувство приверженности компании и веру в нее у всех сотрудников. 34 UPS также стала лидером в использовании новых технологий, повышающих надежность и продуктивность работы. Водители используют бортовые компьютерные устройства DIAD (Delivery Information Acquisition Device, сведения о доставках). Они содержат все возможные сведения, начиная с пробега на каждый галлон бензина и кончая информацией о самих грузах и их доставке. Новые технологии помогают расширению сервисных возможностей UPS и ее превращению во всемирного распространителя не только грузов, но и знаний и информации. Топ-менеджеры знают, что новые технологии возможно потребуют изменения жестких процедур компании. Однако изменения не будут слишком радикальными. Когда приходится перевозить более 13 млн. единиц груза ежедневно, девизом работы становятся предсказуемость и стабильность, идет ли речь о первой машине компании марки T Ford или о новейших технологических достижениях.

Задания: 1) На каком этапе жизненного цикла находится компания? Что свидетельствует об этом?

2) Какие возможные трудности в дальнейшем развитии организации вы предвидите?

3) Охарактеризуйте особенности внешней среды, в которой действует компания. Как эти характеристики среды, ее развитие повлияли на структуру организации?

4) Предположите, какие могут быть отличия внешней среды у разных подразделений внутри организации.

Методические указания по выполнению практической работы

Цель практической работы - привить студентам первичные навыки научно-исследовательской работы, научить пользоваться научной и методической литературой, самостоятельно и творчески анализировать её, излагать полученные данные в письменном виде.

Темы практических работ устанавливаются преподавателем кафедры читаемой дисциплины соответственно учебному плану и программе учебной дисциплины.

1. Основные требования и рекомендации при выполнении практической работы

1. Практическая работа должна отражать современное состояние вопроса в теории и практике управления в сфере физической культуры и спорта.

2. Тема практической работы является фиксированной и обязательна для выполнения.

3. При выполнении практической работы необходимо подобрать литературные источники и ознакомиться с их содержанием.

Работа с литературой требует конспектирования. Существует несколько способов конспектирования: изложение мысли автора собственными словами, выборочное цитирование необходимых мест подлинника и совмещение того и другого. Целесообразнее использовать третий способ. После ознакомления с литературой составляется содержание практической работы.

4. В содержание должны быть три основных раздела:

- введение, в котором излагается обоснование темы (1 -2 стр.);

- основная часть содержит несколько пунктов, раскрывающих содержание практической работы. В ней студент показывает умение самостоятельно работать с литературными источниками, творчески мыслить, сочетать методические и научные знания с требованиями практики (6-8 стр.);

- заключение, в котором даются обобщающие тему выводы (1 -2 стр.).

Введение и заключение тесно связываются с основным разделом практической работы. Хорошо продуманное содержание облегчает дальнейшую работу над темой, делает ее стройной и конкретной.

5. В содержании указываются страницы, на которых раскрываются те или иные вопросы темы. Материал по теме излагается по указанному плану. Каждый ответ на вопрос должен иметь заголовок в тексте работы.

6. Работа строится на основе анализа 4-6 источников литературы (статей, методических пособий и пр.). Важно общетеоретические положения проиллюстрировать примерами из практики. Содержание практической работы должно быть обоснованным и убедительным, текст написан литературным языком, грамотно.

7. Содержание следует раскрывать в собственном изложении. Прямое заимствование из текста источника (переписывание) недопустимо. Практическая работа, выполненная на основе материала учебника без привлечения дополнительной литературы, не зачитывается.

8. В тексте обязательно должны быть ссылки на изученные работы. Переложение мысли автора или дословное цитирование сопровождается ссылкой с указанием инициалов, фамилии автора, а затем, через запятую - года издания упомянутого источника. Например: (В. М. Петров, 2019). Цитаты заключаются в кавычки.

9. Если в тексте практической работы есть рисунки, графики, таблицы, заимствованные из литературных источников, то в подписях к ним даются ссылки на авторов. Например, (по Фадееву В. П., 2021).

10. В конце практической работы помещается список литературы, он нумеруется, а авторы перечисляются в алфавитном порядке. Запись источника осуществляется в соответствии с требованиями библиографического описания.

Каждая ссылка в тексте должна иметь соответствующий источник в списке использованной литературы.

2. Требования к оформлению практической работы

1. Практическая работа имеет титульный лист.

2. На второй странице пишется содержание работы с указанием страниц каждого раздела и подпунктов. Разделы начинаются с нового листа, подпункты продолжают друг за другом. В конце работы прилагается список литературы.

3. Практическая работа, удовлетворяющая всем перечисленным требованиям, получает «зачёт» (оценка дифференцированная).

Положительная оценка за практическую работу дает право на сдачу экзамена по дисциплине. При отрицательной оценке работа возвращается студенту для устранения недостатков. Исправленная практическая работа вместе с предыдущим вариантом представляется на кафедру на повторную проверку.

оценка	показатели
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0

ПР № 2 Практическое занятие № 2. Проектирование организационной структуры компании

Тема 2: История управленческой мысли

Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента

Тема 4. Организация как инструмент упорядочивания деятельности

Задание:

Описание ситуации:

Лесозаготавливающая, перерабатывающая древесину (круглый лес, столярная доска, массивная доска, шпон, клееный брус, мебельный щит и др.), производственная (столярные изделия и строительные материалы из дерева) компания успешно работает на рынке Приморского края с 2010 года.

Компания имеет в долгосрочной аренде лесные участки, благодаря чему располагает

собственной сырьевой базой. Она один из стабильных добытчиков леса на территории Приморского края. Отделом лесопользования осуществляется постоянная работа по подготовке разрешительной документации, которая необходима для проведения рубок. Предприятие гордится тем, что не спилило ни одного дерева без документов, подтверждающих законность своих действий.

Одним из важнейших шагов для компании стала покупка в 2018 году производственных цехов, которые после серьезной модернизации составили основу производства предприятия.

Еще одним ключевым этапом для компании стала разработка и получение поддержки властей и банков в 2019 году инвестиционного проекта по строительству завода по производству трехслойной паркетной доски. Предприятие готово к реализации данного инвестпроекта.

Реализация продукции предприятия происходит как в своем магазине во Владивостоке, так и через дилеров по всей стране. Использует компания и экспортный канал сбыта.

Из-за бурного развития компании, ее руководство уделяло недостаточно внимания формализации бизнес-процессов, созданию четкой организационной структуры.

Многие функции управления компанией провисают. Например, функция стратегического развития не имеет своего закрепления в структуре. В целом эту работу как-то ведет генеральный директор, бывает в командировках по получению передового опыта, участвует в выставках. Но предприятие не всегда своевременно выводит на рынок новую продукцию, отвечающую современному спросу. Директор по производству компетентно вполне готов эту работу делать, но полностью во власти операционки, текучки оперативных дел. Особенно ему тяжело, когда генеральный директор отсутствует.

Некоторые функции дублируются. Например, не всегда согласовано осуществляют маркетинг сбытовое подразделение лесоматериалов, отдел продаж стройматериалов и материалов для производства мебели, отдел по работе с дилерами и розничный магазин (всеми этими подразделениями руководит директор по продажам), т.к. функция маркетинга в компании распределена и все каналы сбыта обособленно проводят маркетинговые мероприятия.

Чересчур раздут штат отдела экспортных отправок, т.к. данный вид деятельности предполагает компетенции и в преодолении дефицита подвижного железнодорожного состава, и в составлении оптимальных маршрутов поставок, и в осуществлении в необходимых случаях фрахта судов, и в оформлении таможенной, разрешительной и сопроводительной документации на экспорт из России. Пришло уверенное понимание, что этот вид деятельности компании нуждается в ином структурном решении.

Штат данной компании уже превысил 300 человек, но грамотной, системной работы по управлению персоналом не проводится. Выполняется лишь функция кадрового администрирования.

Задание:

3. Спроектируйте организационную структуру данного предприятия, соответствующую ее сегодняшним видам деятельности, достижениям и проблемам, эффективную для целей этого предприятия.

4. Отдельно выделите в структуре:

- Сохраненные подразделения в неизменном виде – черным цветом.
- Подразделения, которые ранее существовали, но подверглись изменению – синим цветом.
- Новые, рекомендуемые вами к созданию подразделения – красным.
- Ликвидируемые подразделения - черным пунктиром

3. Если при проектировании вам понадобится какая-то дополнительная информация, вы можете получить ее у преподавателя.

4. Подготовьте презентацию своего проекта на 5 минут, доказывающую эффективность вашего решения.

5. Приготовьтесь отвечать на вопросы других команд и преподавателя.

Методические указания по выполнению практической работы

Решение кейса в малых группах, презентация и защита своих проектов, внутригрупповая дискуссия

Критерии оценки:

оценка	показатели
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0

ПР № 2 Практическое занятие № 3. Создание и использование в управлении персоналом должностного документа

Тема 5: Организационная культура. Основы управления организационной культурой

1. Должностная инструкция (ДИ)

Область применения: самый распространенный, чаще всего применяемый документ.

Структура документа:

8) Общие положения: кому подчиняется, кто подчиняется, причем описываем не только линейное, но и функциональное подчинение и руководство, кто замещает и кем замещается в периоды отсутствия, чем руководствуется в своей работе.

9) Цель должности

10) Обязанности

11) Права

12) Ответственность

13) Взаимодействие

14) Измеряемые критерии оценки труда.

Принципы, особенности, некоторые эффективные детали современной должностной инструкции:

1) Она должна быть актуальной, т.е. меняться вместе с жизнью. На практике в ДИ вносятся изменения не реже раза в год.

2) Т.к. перечень обязанностей достаточно большой (а коротким его нет смысла делать), то обязанности нужно структурировать в блоки обязанностей. Эта рекомендация Дальневосточного Консалтингового Агентства «Успех» (ДВКА «Успех») основана на понимании нормы управляемости. Норма управляемости – это количество объектов, которое может одновременно удержать в голове человек. У обычного среднего человека норма управляемости 7 ± 2 . Таким образом рекомендуется не более 9 блоков обязанностей, внутри каждого блока, желательно, не более 9 обязанностей.

3) Обязанности, права и ответственность должны быть сбалансированы. Т.е., по рекомендации ДВКА «Успех», ДИ пишется так: написали какую-то обязанность, тут же необходимо перейти в раздел «Права» и прописать, какими правами необходимо наделить сотрудника, чтобы он эффективно исполнял данную обязанность, и далее перейти в раздел «Ответственность» и прописать, какая ответственность наступает, если сотрудник не исполнит обязанность или не возьмет данные ему права.

4) В конце раздела обязанности обязательно (из практики ДВКА «Успех») создается следующий пункт: «Может получать и другие поручения от своего руководителя, не противоречащие общему смыслу данной должности», чтобы исключить реплики типа: «А у меня этого нет в должностной инструкции».

5) Раздел «Измеряемые критерии оценки труда» должен быть прописан очень подробно. Так же рекомендуется создать следующую структуру: критерий (обязательно измеримый), его целевое значение такое-то, наихудшее допустимое значение такое-то.

6) Кстати, тогда и ответственность можно прописать на язык целевых и наихудших допустимых значений.

7) Первый критерий оценки труда всегда соответствует цели должности.

8) В конце документа рекомендуем не слово «ознакомлен», а предложение «ознакомлен, понимаю и собираюсь исполнять».

Методические указания по выполнению практической работы

выполнение задания в малых группах, презентация и защита своих проектов, внутригрупповая дискуссия

Критерии оценки:

оценка	показатели
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0

ПР № 2 Практическое занятие № 4. Разрешение конфликтной ситуации

Тема 6: Групповая динамика. Конфликты. Лидерство

Кейс «Разрешение конфликтной ситуации». У крупного поставщика стройматериалов возникли проблемы с закупками: в отделе снабжения налицо конфликтная ситуация, а его начальник недостаточно квалифицирован. Проблема в том, что слабый руководитель одновременно является ценным специалистом, и терять его компания не хочет. Информация о компании. Компания работает на рынке Урало-Сибирского региона более 5 лет. Сфера деятельности – продажа строительных и отделочных материалов. Конкуренция в этой области очень высока. Рынок Екатеринбурга и Свердловской области в основном делят три фирмы с аналогичной ассортиментной линейкой. Имеются и конкуренты помельче, которые специализируются на отдельных группах стройматериалов - обычно их политика более агрессивна. Сейчас Компания занимает около 30 % рынка. В начале этого года предприятие перестало выполнять плановые показатели по объему продаж (91 % за квартал) и доходу (89 % за квартал). От сотрудников отдела сбыта стали поступать жалобы: то на складе нет ходового товара, то заказ не доста- 35 вили в срок, да и отпускные цены на товар, по их мнению, были высокими. «Снабженцы сидят и ничего не делают, - говорили сбытовики. - Им наплевать на наши планы по объемам продаж». После проведенного анализа выяснилось, что действительно часто нарушаются сроки поставок (до 2-х недель), коэффициент оборачиваемости товара значительно превышает нормативы. По некоторым ассортиментным группам отпускные цены выше цен конкурентов на 5-7 %. Причина – высокие закупочные цены. Также стало понятно, что руководитель отдела в большей степени проявляет себя в роли снабженца, нежели в роли менеджера, а система оплаты труда в подразделении никак не «завязана» на плановые показатели по объемам продаж.

Ситуация в отделе. Руководитель отдела снабжения – Иван Помидоров– на вопросы генерального директора отвечал следующее: «Мои ребята работают неплохо. Следить за каждым я не собираюсь – они взрослые люди. Я свои позиции привожу практически в срок и по конкурентным ценам. Если хотите, напишу заявление об увольнении». Помидоров–самый опытный снабженец «Техносферы». Уволив его, компания не сможет работать эффективно, поскольку на нем держатся наиболее ходовые группы товара, а его работа во многом завязана на личных контактах с поставщиками. Назначение на должность было вынужденным: Иван собирался уволиться. И в то время, и сегодня его управленческие навыки недостаточны для успешного руководства отделом. Иван– очень коммуникабельный и обаятельный человек, незаменимый при форс-мажоре. Он эмоциональный лидер, готовый броситься на амбразуру, если это в интересах предприятия. Специалисты отдела с большим уважением относятся к Помидорову как к снабженцу, но прячут глаза, когда их просят дать оценку его деятельности как руководителя. Чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, руководство компании поручило директору по персоналу начать поиск кандидата на должность начальника отдела снабжения либо нового проектного отдела, чья деятельность

будет также включать поставку продукции.

Через пару месяцев нашли грамотного специалиста по логистике – Ольгу Мыслеву. Ее решили назначить зам. начальника отдела снабжения на испытательный срок. «Дальше будет видно», – сказал генеральный директор. Ольга, в отличие от Ивана, обладает более структурированным мышлением и способна заниматься плановой работой, опираясь на экономический анализ деятельности отдела. Вместе эти руководители хорошо дополняли друг друга. Подразделение стало работать более результативно. Но постепенно в их отношениях стала нарастать напряженность, что сразу же отразилось на показателях отдела. Помидоров чувствовал, что Ольга более компетентна в вопросах логистики и экономики. Он опасался, что в ближайшее время она может сместить его с должности руководителя. Поэтому Иван стал давать Мыслевой поручения, которые в большей степени относились к обязанностям снабженца, нежели заместителя. Он также тормозил нововведения, которые предлагала Ольга. В свою очередь, Ольга, зная, что она более грамотно подходит к вопросам поставок, стремилась расширить 36 свои полномочия и начала озвучивать свои идеи напрямую генеральному директору. Однако она не обладала таким авторитетом у сотрудников фирмы, как Иван, не могла «зажечь и повести за собой», да и в области строительных материалов была менее компетентна. Директор по персоналу проводил переговоры и с Мыслевой, и с Помидоровым. Указывая на успешность их совместной работы, настаивал на распределении зон ответственности и разграничении полномочий. Но справиться с этой проблемой самостоятельно ему не удалось. Руководство же активных действий не предпринимало, надеясь, что ситуация постепенно разрешится сама собой. Тем временем начался раскол внутри отдела. Работники стали манипулировать информацией, передавая ее то руководителю, то заму. При этом сбытовики все так же жаловались на качество работы снабженцев. Дополнительная информация для решения: Численность персонала компании – 180 человек. В структуру входят следующие подразделения: отдел продаж, снабжения, транспортный отдел, склад, финансово-бухгалтерская группа, отдел персонала и маркетолог. Численность отдела снабжения – 5 человек. Стиль управления в компании – демократический; ценятся совместные решения, принятые командой управленцев. Возраст руководителей: генеральный директор – 48 лет; директор по персоналу – 35 лет; руководитель отдела снабжения – 31 год, заместитель руководителя отдела снабжения – 29 лет.

Задание:

1) разрешите конфликтную ситуацию, таким образом, чтобы в компании остались и руководитель отдела снабжения, и его заместитель, а также повысилась эффективность работы отдела снабжения;

2) обоснуйте свое решение.

Методические указания по выполнению практической работы

Решение кейса в малых группах, презентация и защита своих проектов, внутригрупповая дискуссия

Критерии оценки:

оценка	показатели
«отлично»	10 – 9
«хорошо»	8 – 7
«удовлетворительно»	6 – 5
«неудовлетворительно»	4 – 0

КОНТРОЛЬНЫЕ РАБОТЫ (КР)

КР № 1

1.4. Тема 1: Менеджмент как сфера деятельности

Задание:

Обосновать сферу деятельности менеджмент: Дать определение менеджмента и его

цель. Виды менеджмента. Принципы менеджмента. Методы менеджмента. Менеджмент как область научных исследований. Общие функции менеджмента. Связующие функции менеджмента. Процессный подход в менеджменте. Системный подход в менеджменте. Ситуационный подход в менеджменте. Объекты менеджмента. Субъекты менеджмента.

КР № 2

Тема 2: История управленческой мысли

Задание:

Истоки и источники управленческой мысли. Разработка проблем управления в античных государствах (Древняя Греция, Древний Рим). Управленческая мысль в эпоху феодализма, генезиса и становления капитализма (V–XIX вв.) Научная школа менеджмента. Классическая школа менеджмента. Школа человеческих отношений. Школа поведенческих наук. Количественная школа науки управления. Основные черты менеджмента в России до начала XX века. Разработка научных основ управления в СССР. Управленческая мысль в современной России

КР № 3

Тема 3. Организация как объект и субъект менеджмента

Задание: Понятие «организация» и ее сущность как системы. Свойства организационных систем. Классификация организаций. Внешняя и внутренняя среда организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации. Организационно-правовые формы, их специфика: коммерческие и некоммерческие организации. Рынок корпоративного контроля (методы защиты прав акционеров, банкротство). Корпорации и модели корпоративного управления. Государственные корпорации. Интеграция организаций.

КР № 4

Тема 4: Организация как инструмент упорядочивания деятельности

Задание:

Миссия, цели и задачи организации. Основные принципы целеполагания. Организационная структура. Линейная организационная структура управления. Функциональная организационная структура управления.

КР № 5

Тема 5: Организационная культура: понятие, виды и аспекты управления

Задание:

Сущность и понятие организационной культуры. Цель, задачи и функции организационной культуры. Уровни организационной культуры. Признаки организационной культуры. Субкультура организации.

КР № 6

Тема 6: Групповая динамика. Конфликты в организации. Лидерство

Задание:

Понятие группы и группового поведения. Формальные группы: командная группа, директивная группа, целевая группа, комитет. Неформальные группы. Большие и малые группы. Условные и реальные группы. Понятие групповой динамики. Групповая динамика

Методические указания по выполнению контрольной работы

Цель контрольной работы - привить студентам элементарные навыки научно-исследовательской работы, научить пользоваться научной и методической литературой, самостоятельно и творчески анализировать её, излагать полученные данные в письменном виде.

Темы контрольных работ устанавливаются преподавателем кафедры читаемой дисциплины соответственно учебному плану и программе учебной дисциплины.

1. Основные требования и рекомендации при выполнении контрольной работы

1. Контрольная работа должна отражать современное состояние вопроса в теории и практике управления в сфере физической культуры и спорта.

2. Тема контрольной работы выбирается из предлагаемого кафедрой списка каждым студентом самостоятельно с учётом своих возможностей, интересов, профиля работы и педагогического опыта. Работы, выполненные не по предлагаемой тематике, не принимаются.

3. После выбора темы необходимо приступить к подбору литературных источников и ознакомлению с их содержанием.

Работа с литературой требует конспектирования. Существует несколько способов конспектирования: изложение мысли автора собственными словами, выборочное цитирование необходимых мест подлинника и совмещение того и другого. Целесообразнее использовать третий способ. После ознакомления с литературой составляется содержание контрольной работы.

4. В содержание должны быть три основных раздела:

- введение, в котором излагается обоснование темы (1 -2 стр.);

- основная часть содержит несколько пунктов, раскрывающих содержание контрольной работы. В ней студент показывает умение самостоятельно работать с литературными источниками, творчески мыслить, сочетать методические и научные знания с требованиями практики (6-8 стр.);

- заключение, в котором даются обобщающие тему выводы (1 -2 стр.).

Введение и заключение тесно связываются с основным разделом контрольной работы.

Хорошо продуманное содержание облегчает дальнейшую работу над темой, делает ее стройной и конкретной.

5. В содержании указываются страницы, на которых раскрываются те или иные вопросы темы. Материал по теме излагается строго по указанному плану. Каждый ответ на вопрос должен иметь заголовок в тексте работы.

6. Работа строится на основе анализа 4-6 источников литературы (статей, методических пособий и пр.). Важно общетеоретические положения проиллюстрировать примерами из практики. Содержание контрольной работы должно быть обоснованным и убедительным, текст написан литературным языком, грамотно.

7. Содержание следует раскрывать в собственном изложении. Прямое заимствование из текста источника (переписывание) недопустимо. Контрольная работа, выполненная на основе материала учебника без привлечения дополнительной литературы, не зачитывается.

8. В тексте обязательно должны быть ссылки на изученные работы. Переложение мысли автора или дословное цитирование сопровождается ссылкой с указанием инициалов, фамилии автора, а затем, через запятую - года издания упомянутого источника. Например: (В. М. Петров, 2019). Цитаты заключаются в кавычки.

9. Если в тексте контрольной работы есть рисунки, графики, таблицы, заимствованные из литературных источников, то в подписях к ним даются ссылки на авторов. Например, (по Фадееву В. П., 2019).

10. В конце контрольной работы помещается список литературы, он нумеруется, а авторы перечисляются в алфавитном порядке. Запись источника осуществляется в соответствии с требованиями библиографического описания.

Каждая ссылка в тексте должна иметь соответствующий источник в списке использованной литературы.

2. Требования к оформлению контрольной работы

1. Контрольная работа имеет титульный лист.

2. На второй странице пишется содержание работы с указанием страниц каждого раздела и подпунктов. Разделы начинаются с нового листа, подпункты продолжают друг за другом. В конце работы прилагается список литературы.

3. Контрольная работа, удовлетворяющая всем перечисленным требованиям, получает «зачёт» (оценка дифференцированная).

Положительная оценка за контрольную работу дает право на сдачу экзамена по дисциплине. При отрицательной оценке работа возвращается студенту для устранения

недостатков. Исправленная контрольная работа вместе с предыдущим вариантом представляется на кафедру на повторную проверку.

Критерии оценки:

оценка	показатели
«отлично»	10 –9
«хорошо»	8–7
«удовлетворительно»	6–5
«неудовлетворительно»	4–0