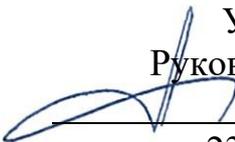


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Научно-образовательный центр «Природообустройство и рыболовство»

Кафедра «Экономика и менеджмент»

 УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель НОЦ ПиР  
/Л.М.Хорошман /  
«23» октября 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Основы менеджмента в рекреации»**

направление подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм  
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):  
«Физическая рекреация и водный туризм»

Петропавловск-Камчатский,  
2024

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм

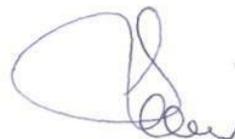
Составитель рабочей программы  
доцент кафедры «Экономика и менеджмент», к. полит. н.



А.О. Шуликов

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономика и менеджмент» 14.10.2024, протокол № 2

Зав. кафедрой «Экономика и менеджмент», к. э. н., доцент



Ю.С. Морозова

«14» октября 2024 г.

## 1 Цели и задачи учебной дисциплины

**Целью** преподавания дисциплины «Основы менеджмента в рекреации» - изучение методологических основ современного менеджмента, формирование научного представления о системе управления, формирование теоретических знаний и практического овладения конкретными навыками различных видов управленческой деятельности; изучение сущности управления, его особенностей и задач, взаимосвязи с управлением экономическими и социальными процессами; изучение основных показателей и критериев эффективности управления.

Основные **задачи** курса:

- систематическое и последовательное изучение рыночных возможностей посредством ознакомления студентов с элементами современного управления;
- ознакомление студентов с основами управленческих процессов;
- ознакомление студентов с основными управленческими функциями;
- обучение теории и практике управления в современных условиях;
- изучение роли менеджмента и менеджера в эффективности деятельности организации;
- изучение методов обеспечения качества и эффективности управления частными, корпоративными и общественными организациями;
- изучение факторов, влияющих на эффективность управленческого решения;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации качественного управленческого решения.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:  
ПК-4 - Способен обеспечить безопасность по видам рекреации и спортивно-оздоровительного туризма.

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица – Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения обще- профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
ПК-4	ПК-4 - Способен обеспечить безопасность по видам рекреации и спортивно-оздоровительного туризма	<b>ИД-3пк-4</b> Владеет навыками определения внешних угроз по виду рекреации и спортивно-оздоровительного туризма и использования стандартных алгоритмов реагирования, применения стандартных алгоритмов организации спасательных и транспортировочных работ по виду рекреации и спортивно-оздоровительного туризма	<b>Знать:</b> – содержание основных функций менеджмента; – структуру связующих процессов в менеджменте; – подходы к оценке эффективности управленческой деятельности; – классические и современные концепции лидерства;	З(ПК-3)1 З(ПК-4)2 З(ПК-4)3 З(ПК-4)4
			<b>Уметь:</b> – использовать методы менеджмента для анализа внешней и внутренней среды организации; – планировать деятельность организации и структурных подразделений;	У (ПК-4) 1 У (ПК-4) 2

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения обще- профессиональной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
			<b>Владеть:</b> – методами реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование, контроль);	В(ПК-4)1

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Основы менеджмента в рекреации» является дисциплиной части образовательной программы, формируемой участниками образовательных отношений.

Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в ходе изучения курса дисциплины, могут быть использованы для прохождения практики по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическая), а также для подготовки выпускной квалификационной работы.

## 4 Содержание дисциплины

### 4.1 Тематический план дисциплины (очная форма обучения)

Наименование разделов и тем	Всего часов	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»	12	6	2	4		6	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»	12	6	2	4		6	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 3 «Природа и состав функций менеджмента»	12	6	2	4		6	Опрос Тест КС	
Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»	12	6	2	4		6	Опрос Тест КС	
Тема 5 «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»	12	6	2	4		6	Опрос Тест КС	
Тема 6 «Мотивация деятельности в менеджменте»	12	6	2	4		6	Опрос Тест КС	
Тема 7 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»	12	6	2	4		6	Опрос Тест КС	
Тема 8 «Связующие процессы в менеджменте»	12	6	2	4		6	Опрос Тест Дискуссия КС	
Тема 9 «Управление человеком в организации»	12	3	1	2		9	Опрос Тест Дискуссия КС	
Экзамен	36							36
Всего	<b>144/4</b>	<b>51</b>	<b>17</b>	<b>34</b>		<b>57</b>		

\*КС – конкретная ситуация (кейс-стади)

## 4.2 Содержание дисциплины

### Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»

#### Лекция

Понятие менеджмента как науки. Сущность менеджмента в условиях рыночных отношений, основные термины и понятия науки. Предмет и место науки в системе общественных и экономических наук. Задачи науки в развитии рыночных отношений. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Принципы менеджмента на современном предприятии. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления. Основоположники современной концепции управления.

*Основные понятия темы:* наука и искусство, рыночные отношения, управление и менеджмент, принципы менеджмента, концепция менеджмента.

#### Вопросы для самоконтроля:

1. Какие аргументы приводят, для доказательства того что менеджмент является искусством?
2. Какие аргументы приводят, для доказательства того, что менеджмент является наукой?
3. Какие предпосылки привели к появлению научного управления?
4. На комбинации каких гуманитарных и технических наук сформировался современный менеджмент?
5. Какие принципы положены в основу современного менеджмента?
6. Какие концепции менеджмента сформировались в современном управлении?

#### Практическое занятие

##### *Вопросы для обсуждения.*

1. Методологические подходы к решению проблем менеджмента.
2. Управление по целям. Модели управления по целям: предназначенная для индивида; подходящая для группы; служащая интересам всей организации.
3. Пути оптимизации целей предприятия в условиях их множественности.
4. Перечислите основные цели, преследуемые маркетинговой концепцией управления фирмой.

Дайте обоснование Вашему ответу.

##### *Практические задания.*

**Задание 1.** В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы; – уточняют ответственность;
- используют результаты для руководства компании и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей. *Вопросы.*

1. Сформулируйте свое мнение о методе «постановка целей». В чем, на Ваш взгляд, его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

**Задание 2.** Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора;

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

*Литература:* [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]

## **Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»**

### *Лекция*

Понятие и сущность организаций. Цели существования организаций. Виды и типы целей организаций. Закрытая и открытая система (организация). Факторы, влияющие на социальнопсихологический климат в организации. Формальные и неформальные группы. Характерные особенности рабочих групп. Формальное и неформальное управление. Факторы возникновения и существования неформальных организаций. Управление неформальной организацией. Внутренняя и внешняя среда организаций. Характеристика и классификация внешней среды организации. Этапы жизненного цикла организаций.

*Основные понятия темы:* организация, формальная и неформальная организация, социально-психологический климат, среда организации, жизненный цикл.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Из каких элементов состоит внутренняя среда организации?
2. Какие подсистемы можно выделить во внутренней среде организации?
3. Укажите основные признаки отличающие закрытые системы от открытых систем?
4. Назовите основные признаки формальных организаций?
5. Укажите основные виды и типы неформальных организаций?
6. Назовите основные причины появления неформальных организаций?
7. Укажите основные функции неформальных организаций?
8. Перечислите факторы формирующие социально-психологический климат?
9. Укажите основные переменные внешней среды организации?
10. Укажите основания для построение типологической группировки внешней среды организации?
11. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации?

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Элементы внутренней среды организации.
2. Структура элементов внутренней среды организации.
3. Взаимодействие элементов внутренней среды организации.
4. Законы жизнедеятельности организации.
5. Элементы внешней среды организации.
6. Влияние внешней среды на деятельность организации.
7. Взаимодействие организации с внешней средой.
8. Понятие среды прямого и косвенного воздействия.

*Практическое задание*

Определите факторы внутренней среды организации и раскройте для конкретного объекта управления.

Организацию или учреждение выберите самостоятельно.

1. Цели
2. Экономика
3. Политика
4. Структура
5. Задачи
6. Научно-технический прогресс
7. Технология
8. Кадры
9. Конкуренты.
10. Организационная культура

Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. Поставщики
2. Состояние экономики
3. Международные события
4. Законы и государственные органы
5. Научно-технический прогресс
6. Потребители
7. Конкуренты
8. Политические факторы
9. Социально-культурные факторы

Какова роль элементов среды косвенного и прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие организации? .

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]*

### **Тема 3. «Природа и состав функций менеджмента»**

#### *Лекция*

Понятие общих (планирование, организация, мотивация, контроль) и конкретных функций (перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и заработной платы; материальнотехническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность) менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие функций менеджмента.

*Основные понятия темы:* функция, общая и конкретная функция управления, инфраструктура менеджмента.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие области деятельности выделяют в сфере менеджмента?
2. Чем характеризуются общие функции управления?
3. Как общие функции управления распределяются по уровням управления?
4. Как взаимосвязаны общие функции управления?
5. Чем характеризуются конкретные функции управления?
6. Какие взаимосвязаны общие и конкретные функции управления?

*Практическое занятие*

#### *Практические задания*

**Задания:** 1. Заполните схему цикла менеджмента. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4). Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполнить таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции).

Функции управления (стадии цикла менеджмента)	Функции руководителя
1. Планирование	
2. Организация	
3. Мотивация	
4. Контроль	

3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не относящиеся к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]*

#### **Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»**

*Лекция*

Целеполагание и оценка ситуации. Понятие и сущность планирования. Принципы планирования. Виды планирования. Стратегические, тактические и оперативные планы. Процесс стратегического планирования: формулирование целей, анализ внешней среды, стратегический анализ, конкурентный анализ формулирование стратегии. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления. Тактическое планирование. Основные элементы тактического планирования: политика, процедура, правило. Основные способы тактического планирования: бюджет и управление по целям. Организационные формы планирования. Бизнес-планы.

*Основные понятия темы:* стратегия, тактика, политика, инструкция, бюджет, управление по целям.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные задачи решаемые в процессе планирования?
2. Назовите основные функции решаемые в процессе планирования?
3. Назовите и раскройте основные принципы в процессе целеполагания?
4. Раскройте базовые (эталонные) стратегии?
5. Перечислите основные этапы стратегического планирования?
6. Раскройте основные элементы тактического планирования?
7. Укажите основные этапы управления по целям?

## 8. Раскройте сущность бюджетирования?

*Практическое занятие*

*Практические задания*

### **Задание 1**

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Проблема 1. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников? Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость. Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы. В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 5. «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»**

*Лекция*

Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Бюрократические и органические организационные структуры. Принципы построения организационных структур управления, и важнейшие характеристики качественных организационных структур. Функциональное разделение труда. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация управления организацией. Виды организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Достоинства и недостатки различных видов структур управления.

*Основные понятия темы:* структура, разделение труда, полномочия, делегирование, виды структур.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные подходы к построению структур?
2. Укажите основные полномочия в организациях?

3. Раскройте механизм делегирования полномочий?
4. Перечислите и раскройте сущность основных видов организационных структур?

тур?

### *Практическое занятие*

#### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

#### **Задание 2**

*Семинар-тренинг «Успешное изменение организационной структуры».* Студенты знакомятся с видеокурсом, где на примере нескольких российских промышленных предприятий рассматриваются организационные структуры, а также демонстрируются ситуации, при которых неэффективная организационная структура, влияет на деятельность компании.

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

Тема 6. «Мотивация деятельности в менеджменте»

*Лекция*

Понятие и сущность мотивации. Виды вознаграждения: внутреннее и внешнее. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Ф. Гецберга и Д. Мак-Клеланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Основные мотиваторы и антимотиваторы труда. Стимулирование труда. Применение теории мотивации в современных российских условиях.

*Основные понятия темы:* мотив, стимул, вознаграждение, усердие, справедливость.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте взаимосвязь между понятиями «мотив» и «стимул»?
2. Раскройте понятие «вознаграждение» и укажите его виды?
3. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации?
4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации?

*Практическое занятие*

*Практические задания*

Видео кейс «Мотивация труда». В процессе занятия студенты знакомятся с сущностью понятий мотиваций и вырабатывают навыки формирования системы нематериального стимулирования.

**Задание 1**

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:
  - быстрого выполнения задания;
  - риска;
  - изобретения;
  - самостоятельности в работе;
  - точности и актуальности; □ новых идей?
3. Внимательно прочитайте описание практической ситуации и ответьте на вопросы.

**Задание 2**

Практическая ситуация

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые

торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки — заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3—4 месяцев сменился унынием, а через полгода-год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?
2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

### **Тема 7. «Регулирование и контроль в системе менеджмента»**

*Лекция*

Природа и цель контроля его разновидности. Предварительный, оперативный и итоговый контроль. Методы и социально-психологические аспекты контроля. Схема процесса, организационные формы контроля. Характерные черты эффективного контроля.

*Основные понятия темы:* виды контроля, формы контроля, этапы контроля, принципы контроля.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте причины, обуславливающие контроль?
2. Укажите направления контроля?
3. Раскройте принципы эффективного контроля?
4. Перечислите основные этапы контроля?
5. Раскройте основные формы контроля?
6. Укажите психологические аспекты контроля?

**Задание 1.**

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.
2. Оцените качество коммуникаций.
3. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

**Задание 2**

Вопрос касается критериев для оценки результатов выполнения четырех видов работ: – составления плана работы управленческого подразделения на год; – составления отчета о работе управленческого подразделения за год; – разработки технологии производственного процесса; – подготовки приказа по предприятию. Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих: – малая трудоемкость выполнения работы;

– высокая оперативность выполнения работы; – оптимальность (обоснованность) принятых решений; – достоверность отображения в документе фактического состояния дел; – доскональность разработки положений документа.

**Задание 3.**

Все работы в принципе всегда требуют трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Но при этом данные виды могут иметь явно выраженный характер, а могут быть практически неразличимыми. Необходимо попытаться подобрать пример работы, которая требует все три вида контроля, выраженные достаточно явно, и на этой основе сформулировать общие особенности подобных работ.

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## *Лекция*

Процесс коммуникаций и эффективность управления: коммуникации между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс: элементы и этапы процесса коммуникаций, обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации: преграды на пути межличностных коммуникаций, совершенствование искусства общения. Организационные коммуникации: преграды, совершенствование коммуникаций в организациях. Коммуникабельность руководителей. Коммуникационные сети и коммуникационные стили. Невербальные коммуникации. Деловая коммуникация. Принятие решений как важнейшая функция менеджмента. Подходы к принятию решений, факторы, влияющие на их эффективность. Этапы разработки рационального решения и их информационное обеспечение. Постановка задачи, разработка альтернатив, выбор и реализация решения.

*Основные понятия темы:* коммуникации, элементы и этапы коммуникации, барьеры, решения, интуиция, рациональное решение.

### *Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение коммуникационному процессу?
2. Укажите основные этапы и элементы коммуникационного процесса?
3. Раскройте виды и типы коммуникаций?
4. Перечислите и раскройте основные барьеры при коммуникации?
5. Укажите основные аспекты управленческих решений?
6. Перечислите основные требования к управленческим решениям?
7. Назовите основные этапы принятия управленческого решения?

### *Практическое занятие*

#### *Вопросы для обсуждения.*

1. Сущность и место решений в системе управления предприятием.
2. Характерные особенности управленческих решений.
3. Роль решения в процессе управления.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Модели и методы принятия решений.
6. Анализ альтернатив действий.
7. Способы оценки информации при принятии решений.
8. Критерии качественной информации.
9. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
10. Структура коммуникационного процесса в организации.
11. Коммуникационные процессы в организации.
12. Элементы и модели коммуникационного процесса.
13. Причины искажения информации в коммуникационном процессе.

#### *Практические задания:*

**Задание 1.** Решите конкретные ситуации.

*Ситуация 1.* Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- организовать погрузку тары в автомашину лично;
- поручить эту работу другому;
- выяснить у продавца (когда он закончит по телефону) причину невыполнения задания и принять соответствующее решение; – ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

*Ситуация 2.* Генеральный директор торговой сети прибыл в один из магазинов в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия генерального директора:

1. Не вмешиваться в конфликт;
2. Вызвать заведующего магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
3. Выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:
  - потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя (если он прав) и извиниться перед ним;
  - потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;
  - разъяснить, в чем неправы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий генерального директора должны быть обоснованно аргументированы.

**Задание 2.** Решите следующие ситуационные задачи

*Ситуационная задача 1.*

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

## *Ситуационная задача 2.*

Место работы: химический завод.

Ваша должность – инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

Во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют. Каковы Ваши действия?

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 9 «Управление человеком в организации»**

### *Лекция*

Методы управления в менеджменте: административные, экономические и социальнопсихологические. Модель поведения человека в организации. Включение человека в организационное окружение. Вхождение человека в организацию: обучение, влияние организации на процесс вхождения, усвоение норм и ценностей организации.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации: ясность и приемлемость роли; неопределённость роли и её последствия; противоречия при выполнении роли и способы их устранения; формальный и неформальный статус роли.

Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения: восприятие как процесс отбора и систематизации информации; восприятие человека; критериальная основа поведения; индивидуальность человека.

Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения: типы поведения человека в организации; научение человека поведению в организации.

*Основные понятия темы:* поведение, адаптация, роль и место в организации, организационное поведение, статус.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте механизмы адаптации человека в организации?
2. Дайте определения понятиям «роль» и «место» человека в организации?
3. Укажите причины конфликтов при несовпадении роли и места человека?
4. Охарактеризуйте ожидания человека от организации, и организации от человека?

*Практическое занятие*

*Вопросы для обсуждения.*

1. Роли и ролевые функции менеджера.
2. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации.
3. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые, на Ваш взгляд, являются первоочередными причинами стрессов.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

*Практические задания:*

**Задание 1.** Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние удовлетво-

ренности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кемнибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало. *Вопросы.*

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий?

Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

## **5 Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся**

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- выполнение контрольной работы, если предусмотрена учебным планом дисциплины;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (дифференцированный зачет).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### ***6.1. Структура фонда оценочных средств***

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Менеджмент» представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

### ***6.2. Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (дифференцированный зачет)***

1. Менеджмента в системе понятий рыночной экономики.
2. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления.
3. Понятие и сущность организаций.
4. Методологические основы менеджмента.
5. Принятие решений как важнейшая функция менеджмента.
6. Понятие общих и конкретных функций менеджмента.
7. Понятие и сущность планирования.
8. Стратегическое планирование.
9. Tактическое планирование.
10. Бюрократические и органические организационные структуры.
11. Виды организационных структур управления.
12. Понятие и механизмы делегирования в организациях.
13. Понятие и сущность мотивации.
14. Содержательные теории мотивации.
15. Процессуальные теории мотивации.
16. Природа и цель контроля.
17. Взаимодействие человека и организации.
18. Формальные и неформальные группы.
19. Организационные и личностные способы разрешения конфликтов.
20. Сущность, содержание понятия «эффективность управления».
21. Факторы, влияющие на эффективность управления.

22. Внешняя среда организации.
23. Внутренняя среда организации.

## 7 Рекомендуемая литература

### 7.1 Основная литература

1. *Веснин В.Р.* Основы менеджмента : учебник. – М. : ООО Т.Д. Элит, 2002. – 560 с. 16 экз.
2. *Виханский О. С.* Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 670 с. – 47 экз.

### 7.2 Дополнительная литература

3. *Веснин В. Р.* Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие/ Веснин В. Р. - М.: Проспект, 2012. - 128 с. – 16 экз.
4. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: учебник:/ Герчикова И.Н.- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2 004. – 511 с. – 12 экз.
5. *Виханский О.С.* Менеджмент: учебник:/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006 (2004, 2002). - 288с. – 24 экз.
6. *Коноваленко, М. Ю.* Деловые коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 466 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11058-6.  
— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/444387>
7. *Новик, Е.В.* Операционный менеджмент : учебное пособие / Е.В. Новик. — СанктПетербург : ИЭО СПбУТУиЭ, 2011. — 205 с. — ISBN 978-5-94047-407-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/63966>

## 8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Издательская группа «Дело Сервис» - <http://www.dis.ru/library/manag/archive/>
2. Бизнес-книга - <http://www.bizbook.ru>
3. Научная энциклопедия - <http://www.book-science.ru>
4. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>
5. Сайт «Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>
6. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» - <http://www.ecsocman.edu.ru>
7. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>

8. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
9. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
10. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>

## 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации.

**Лекции** посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; управленческим технологиям, применяемым на производственных предприятиях, оценке их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций обучающимся следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные управленческие методики, методы и технологии, применяемые на производственных предприятиях, рассматриваются преимущественно на практических занятиях.

**Целью проведения практических занятий** является закрепление знаний обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы. На учебных занятиях семинарского типа обучающиеся выполняют проработку рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работу с текстами официальных публикаций; решение практических заданий.

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

### 1. Лекция:

- проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;
- лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

### 2. Семинар:

- тематический семинар – этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы, или же преподаватель может это сделать сам в том случае, когда обучающиеся затрудняются проследить их связь с практикой. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы;

- проблемный семинар – перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

### 3. Игровые методы обучения:

- анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема,

с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

В целом внеаудиторная *самостоятельная работа обучающихся* при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме кейс-стади, тестов, творческих заданий, докладов, рефератов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов и представления результатов анализа конкретных ситуаций;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- подготовка к текущему, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Основная доля самостоятельной работы обучающихся приходится на подготовку к практическим занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям по дисциплине «Менеджмент» предполагает умение работать с первичной информацией.

## 10 Курсовой проект (работа)

Учебным планом направления подготовки не предусмотрено выполнение курсовой работы по дисциплине «Основы менеджмента в рекреации».

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем**

### ***11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса***

- электронные образовательные ресурсы;
- использование слайд-презентаций;
- интерактивное общение с обучающимися и консультирование посредством электронной почты.

### ***11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса***

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:  
Пакет Р7 – офис.

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

*Учебная аудитория 2-209:* набор мебели ученической на 32 посадочных места, рабочее место для преподавателя, оборудованное ПК, ЖК панель, маркерная доска, web-камера, стенды.

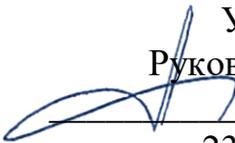
*Кабинет для самостоятельной работы АК-106:* набор мебели ученической на 15 мест, 12 ноутбуков, 2 компьютера с доступом в информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет» и в электронную информационно-образовательную среду, принтер и сканер.

Приложение к рабочей программе

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Научно-образовательный центр «Природообустройство и рыболовство»

Кафедра «Экономика и менеджмент»

 УТВЕРЖДАЮ  
Руководитель НОЦ ПиР  
/Л.М.Хорошман /  
«23» октября 2024 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
по дисциплине

**«Основы менеджмента в рекреации»**

направление подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм  
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):  
«Физическая рекреация и водный туризм»

Петропавловск-Камчатский,  
2024

Составитель фонда оценочных средств  
доцент кафедры «Экономика и менеджмент», к. полит.  
н.



А.О. Шуликов

Зав. кафедрой «Экономика и менеджмент», к. э. н., до-  
цент



Ю.С. Морозова

«14» октября 2024 г.

Фонд оценочных средств рассмотрен на заседании кафедры «Экономика и менеджмент»  
14.10.2024, протокол № 2

АКТУАЛЬНО НА

2025/2026 учебный год

---

подпись

Морозова Ю.С.

202\_/202 учебный год

---

подпись

Морозова Ю.С.

**1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Схема формирования компетенций ПК-4, в процессе освоения образовательной программы 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм									
Код дисциплины из УП	Наименование дисциплины (в соответствии с УП)	1 курс		2 курс		3 курс		4 курс	
ПК-4 - Способен обеспечить безопасность по видам рекреации и спортивно-оздоровительного туризма.									
Б1.В.01.02	Цифровые средства коммуникации							3	
Б1.В.02.03	Медико-биологические основы безопасности						Э		
Б1.В.02.04	Безопасность в водном туризме							30	
Б1.В.02.05	Поисково-спасательные работы на воде								Э
Б1.В.02.06	Безопасность в сфере рекреации								Э
Б1.В.02.07	Основы навигации							3	
Б1.В.03.01	Основы биотехнологий в туризме								3
Б1.В.03.05	Рекреационное рыболовство								3
Б1.В.03.06	Технологии туроператорской деятельности								Э, КР
Б1.В.04.01	Основы менеджмента в рекреации						Э		
Б1.В.ДВ.01.01	Биоразнообразие Камчатки						3		
Б1.В.ДВ.01.02	Особо охраняемые территории						3		
Б2.В.01.01(Пд)	Преддипломная практика								30
Б3.01	Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена								Э
Б3.02	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы								защита ВКР

Таблица 1 - Паспорт ФОС

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции или ее части	Наименование оценочного средства
Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)1, З(ПК-4)2, З(ПК-4)3 Дискуссия, КС У(ПК-4)1,
Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)3, З(ПК-4)4 Дискуссия, КС У(ПК-4)1
Тема 3 «Природа и состав функций менеджмента»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)3 Дискуссия, КС У(ПК-4)1, У(ПК-4)2,
Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)1, З(ПК-4)2, З(ПК-4)3 Дискуссия, КС У(ПК-4)1,
Тема 5 «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)1, З(ПК-4)2, З(ПК-4)3 Дискуссия, КС У(ПК-4)1,
Тема 6 «Мотивация деятельности в менеджменте»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)4 Дискуссия, КС У(ПК-4)1,
Тема 7 «Регулирование и контроль в системе менеджмента»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)1, З(ПК-4)2, З(ПК-4)3 Дискуссия, КС У(ПК-4)1,
Тема 8 «Связующие процессы в менеджменте»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)1, З(ПК-4)2, З(ПК-4)3 Дискуссия, КС В(ПК-4)1,
Тема 9 «Управление человеком в организации»	ПК-4	Опрос З(ПК-4)4 Дискуссия, КС У(ПК-4)1, У(ПК-4)2, В(ПК-4)1

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

### 2.1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения				
		1	2	3	4	5
ПК-4 Способен обеспечить безопасность по видам рекреации и спортивно-оздоровительного туризма	<b>Знать:</b> – содержание основных функций менеджмента; – структуру связующих процессов в менеджменте; – подходы к оценке эффективности управленческой деятельности; – классические и современные концепции лидерства;	Неудовлетворительная оценка результатов обучения. Отсутствие знаний. Данный результат указывает на несформированность порогового уровня знаний.	Неудовлетворительная оценка результатов обучения. Фрагментарные знания.	Удовлетворительная оценка результатов обучения, неполные представления о представленном вопросе.	Удовлетворительная оценка результатов обучения. Определенные пробелы в знаниях	Удовлетворительная оценка результатов обучения. Сформированные системные представления о менеджменте.
	<b>Уметь:</b> – использовать методы менеджмента для анализа внешней и внутренней среды организации; – планировать деятельность организации и структурных подразделений;	Неудовлетворительная оценка результатов обучения. Отсутствие умений. Данный результат указывает на несформированность порогового уровня умений.	Неудовлетворительная оценка результатов обучения. Фрагментарные умения.	Удовлетворительная оценка результатов обучения. Несистематическое использование знаний.	Удовлетворительная оценка результатов обучения. Определенные пробелы в умении использовать соответствующие знания.	Удовлетворительная оценка результатов обучения. Сформированное умение использовать полученные знания
	<b>Владеть:</b> – методами реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование, контроль);	оценка результатов обучения. Отсутствие навыков. Данный результат указывает на несформированность порогового уровня навыков.	Неудовлетворительная оценка результатов обучения. Фрагментарные навыки.	Удовлетворительная оценка результатов обучения. В целом успешное, но не систематическое применение навыков.	Удовлетворительная оценка результатов обучения. В целом успешное, но содержащее определенные пробелы применения навыков.	Удовлетворительная оценка результатов обучения. Успешное и систематическое применение навыков.

### 2.2 Описание шкал оценивания

Формы контроля	Шкала оценивания
устный опрос	<p><b>Оценка «отлично» / «зачтено»:</b> ответы на поставленные вопросы излагаются четко, логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений, делаются обоснованные выводы, демонстрируются глубокие знания базовых нормативных и правовых актов, соблюдаются нормы литературной речи.</p> <p><b>Оценка «хорошо» / «зачтено»:</b> ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно, материал излагается уверенно, демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер, соблюдаются нормы литературной речи, обучающийся демонстрирует хороший уровень освоения материала.</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно» / «зачтено»:</b> допускаются нарушения в после-</p>

	<p>довательности изложения ответов на поставленные вопросы, демонстрируются поверхностные знания вопроса, имеются затруднения с выводами, допускаются нарушения норм литературной речи.</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено»:</b> материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине, имеются заметные нарушения норм литературной речи, обучающийся допускает существенные ошибки в ответах на вопросы, не ориентируется в понятийном аппарате.</p>
<p><b>индивидуальные устные опросы по разделам (модулям) дисциплины (промежуточный контроль знаний)</b></p>	<p><b>Оценка «отлично» / «зачтено»:</b> ответы на поставленные вопросы по разделу (модулю) излагаются четко, логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений, делаются обоснованные выводы, демонстрируются глубокие знания базовых нормативных и правовых актов, соблюдаются нормы литературной речи.</p> <p><b>Оценка «хорошо» / «зачтено»:</b> ответы на поставленные вопросы по разделу (модулю) излагаются систематизировано и последовательно, материал излагается уверенно, демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер, соблюдаются нормы литературной речи, обучающийся демонстрирует хороший уровень освоения материала.</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно» / «зачтено»:</b> допускаются нарушения в последовательности изложения ответов на поставленные по разделу (модулю) вопросы, демонстрируются поверхностные знания вопросов, изученных в данном разделе (модуле), имеются затруднения с выводами, допускаются нарушения норм литературной речи.</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно» / «зачтено»:</b> материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по разделу (модулю) дисциплины, имеются заметные нарушения норм литературной речи, обучающийся допускает существенные ошибки в ответах на вопросы, не ориентируется в понятийном аппарате.</p>
<p><b>выполнение группового задания</b></p>	<p><b>Оценка «отлично» / «зачтено»</b> выставляется каждому обучающемуся в группе, чей результат анализа оказался наиболее всесторонним, чье решение или расчет оказался наиболее продуманным, логичным и предусматривающим большее количество особых ситуаций;</p> <p><b>Оценка «хорошо» / «зачтено»</b> выставляется каждому обучающемуся в группе, использовавшему методику или инструмент анализа с незначительными нарушениями, чей расчет имеет незначительные погрешности;</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно» / «зачтено»</b> выставляется каждому обучающемуся в группе, чей расчет имеет нарушения, но в целом задание выполнено, анализ проведен поверхностно, в том числе с нарушением методики его проведения;</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено»</b> выставляется каждому обучающемуся группы, если расчет произведен с грубыми нарушениями и не соответствует поставленной задаче.</p>
<p><b>выполнение практических заданий</b></p>	<p><b>Оценка «отлично» / «зачтено»</b> выставляется обучающемуся, чей результат анализа ситуации оказался наиболее всесторонним, чье решение или расчет оказался наиболее продуманным, логичным и предусматривающим большее количество альтернативных вариантов решений;</p> <p><b>Оценка «хорошо» / «зачтено»</b> выставляется обучающемуся, использовавшему методику или инструмент анализа с незначительными нарушениями, чей расчет имеет незначительные погрешности;</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно» / «зачтено»</b> выставляется каждому обучающемуся, чей расчет имеет нарушения, но в целом задание выполнено, анализ проведен поверхностно, в том числе с нарушением методики его проведения;</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено»</b> выставляется каждому обучающемуся, если анализ проведен в нарушение методики его проведения, результаты не обоснованы, не сделаны выводы, расчет произведен с грубыми нарушениями и не соответствует поставленной задаче.</p>

<p><b>выполнение контрольной работы (внеаудиторной), если предусмотрена учебным планом;</b></p>	<p><b>Оценка «отлично»:</b> работа отвечает четырем критериям  <b>Оценка «хорошо»:</b> работа отвечает трем критериям;  <b>Оценка «удовлетворительно»:</b> работа отвечает двум критериям;  <b>Оценка «неудовлетворительно»:</b> работа не отвечает критериям оценки.</p> <p>Критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знание и понимание теоретического материала. <ul style="list-style-type: none"> <li>– определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя примеры;</li> <li>– материал строго соответствует теме;</li> <li>– самостоятельность выполнения работы.</li> </ul> </li> <li>2. Анализ и оценка информации: <ul style="list-style-type: none"> <li>– грамотно применяет инструменты и категории анализа;</li> <li>– умело использует приемы сравнения и обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений;</li> <li>– способен проанализировать альтернативные взгляды на вопрос и прийти к сбалансированному самостоятельному заключению;</li> <li>– использует значительное число источников информации;</li> <li>– дает личную оценку проблеме.</li> </ul> </li> <li>3. Построение суждений: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ясность и четкость изложения материала;</li> <li>– выдвигаемые тезисы сопровождаются аргументацией;</li> <li>– приводятся различные точки зрения и их оценка;</li> <li>– форма изложения материала соответствует жанру проблемной научной статьи.</li> </ul> </li> <li>4. Оформление работы: <ul style="list-style-type: none"> <li>– в соответствии с требованиями к оформлению данного вида работ;</li> <li>– соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского языка;</li> <li>– в соответствии с правилами орфографии и пунктуации русского языка.</li> </ul> </li> </ol>
<p><b>экзамен</b></p>	<p><b>Оценка «отлично»</b> выставляется, если обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала, знание основной и дополнительной литературы; последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы; уверенно ориентируется в проблемных ситуациях; демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала; подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой.</p> <p><b>Оценка «хорошо»</b> выставляется, если обучающийся показывает полное знание программного материала, основной и дополнительной литературы; дает полные ответы на теоретические вопросы, допуская некоторые неточности; правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций; демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</p> <p><b>Оценка «удовлетворительно»</b> выставляется, если обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности; при ответе на вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения; не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне.</p> <p><b>Оценка «неудовлетворительно»</b> выставляется, если обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по разделу; не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые преподавателем вопросы или затрудняется с ответом; не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</p>

### Итоговое оценивание обучающегося по дисциплине «Менеджмент в рекреации»

Промежуточный контроль проводится по окончании семестра, в котором изучается дисциплина, в соответствии с рабочим учебным планом по направлению подготовки – в форме экзамена.

Преподаватель на вводной лекции (первом занятии) знакомит обучающихся академической группы с программой учебной дисциплины, в том числе с технологической картой дисциплины, порядком определения количества ЗЕ, графиком, формами и процедурой прохождения текущего контроля, а также примерными вопросами для подготовки к промежуточному контролю.

Промежуточный контроль – это форма контроля теоретических знаний, обучающимся в процессе изучения всей учебной дисциплины или ее части, и умения их применять в практической деятельности. Он должен учитывать выполнение студентом всех видов работ, предусмотренных программой дисциплины, в том числе самостоятельную работу, участие в семинарах, выполнение контрольных работ.

Показатели, критерии оценки сформированности компетенции, шкала оценивания результатов освоения компетенций по уровням освоения представлены в таблице.

Уровень освоения	Критерии освоения	Показатели и критерии оценки сформированности компетенции	Шкала оценивания (традиционная оценка)
Продвинутый	<i>Компетенция сформирована.</i> Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка	Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено на максимальную оценку. Обучаемый демонстрирует способность к полной самостоятельности (допускаются консультации с преподавателем по сопутствующим вопросам) в выборе способа решения неизвестных или нестандартных заданий в рамках учебной дисциплины с использованием <b>знаний, умений и навыков</b> , полученных как в ходе освоения данной учебной дисциплины, так и смежных дисциплин.	«отлично»/ <b>зачтено</b>
Базовый	<i>Компетенция сформирована.</i> Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка	Теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальной оценкой («неудовлетворительно»/незачтено), некоторые виды заданий выполнены с несущественными ошибками. Способность обучающегося продемонстрировать самостоятельное применение <b>знаний, умений и навыков</b> при решении заданий, аналогичных тем, которые представлял преподаватель при потенциальном формировании компетенции, подтверждает наличие сформированной компетенции, причем на более высоком уровне	«хорошо»/ <b>зачтено</b>

Пороговый	<p><i>Компетенция сформирована.</i></p> <p>Демонстрируется недостаточный уровень самостоятельности практического навыка</p>	<p>Теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.</p> <p>Если обучаемый демонстрирует самостоятельность в применении <b>знаний, умений и навыков</b> к решению учебных заданий в полном соответствии с образцом, данным преподавателем, по заданиям, решение которых было показано преподавателем, следует считать, что компетенция сформирована, но ее уровень недостаточно высок.</p>	«удовлетворительно»/ <b>зачтено</b>
Низкий	<p><i>Компетенция не сформирована</i></p> <p>Демонстрируется отсутствие <i>или</i> фрагментарное наличие самостоятельности и практического навыка</p>	<p>Теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки. Обучающийся способен ответить на поставленный вопрос только частично, на дополнительные вопросы ответов не прозвучало.</p> <p>Неспособность обучаемого самостоятельно продемонстрировать наличие <b>знаний</b> при решении заданий, которые были представлены преподавателем вместе с образцом их решения, отсутствие самостоятельности в применении <b>умения</b> к использованию методов освоения учебной дисциплины и неспособность самостоятельно проявить <b>навык</b> повторения решения поставленной задачи по стандартному образцу свидетельствуют об отсутствии сформированной компетенции.</p>	«неудовлетворительно»/ <b>не зачтено</b>

### **3. Типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

#### **3.1. Задания для оценивания результатов обучения в виде знаний**

*Вопросы для обсуждения:*

#### **Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Методологические подходы к решению проблем менеджмента.
2. Управление по целям. Модели управления по целям: предназначенная для индивида; подходящая для группы; служащая интересам всей организации.
3. Пути оптимизации целей предприятия в условиях их множественности.
4. Перечислите основные цели, преследуемые маркетинговой концепцией управления фирмой.

Дайте обоснование Вашему ответу.

#### **Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Элементы внутренней среды организации.
2. Структура элементов внутренней среды организации.

3. Взаимодействие элементов внутренней среды организации.
4. Законы жизнедеятельности организации.
5. Элементы внешней среды организации.
6. Влияние внешней среды на деятельность организации.
7. Взаимодействие организации с внешней средой.
8. Понятие среды прямого и косвенного воздействия.

### **Тема 3. «Природа и состав функций менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие области деятельности выделяют в сфере менеджмента?
2. Чем характеризуются общие функции управления?
3. Как общие функции управления распределяются по уровням управления?
4. Как взаимосвязаны общие функции управления?
5. Чем характеризуются конкретные функции управления?
6. Какие взаимосвязаны общие и конкретные функции управления?

### **Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Назовите основные задачи решаемые в процессе планирования?
2. Назовите основные функции решаемые в процессе планирования?
3. Назовите и раскройте основные принципы в процессе целеполагания?
4. Раскройте базовые (эталонные) стратегии?
5. Перечислите основные этапы стратегического планирования?
6. Раскройте основные элементы тактического планирования?
7. Укажите основные этапы управления по целям?
8. Раскройте сущность бюджетирования?

### **Тема 5. «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Назовите основные подходы к построению структур?
2. Укажите основные полномочия в организациях?
3. Раскройте механизм делегирования полномочий?
4. Перечислите и раскройте сущность основных видов организационных структур?

### **Тема 6. «Мотивация деятельности в менеджменте»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Раскройте взаимосвязь между понятиями «мотив» и «стимул»?
2. Раскройте понятие «вознаграждение» и укажите его виды?
3. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации?

4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации?

### **Тема 7. «Регулирование и контроль в системе менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Раскройте причины, обуславливающие контроль?
2. Укажите направления контроля?
3. Раскройте принципы эффективного контроля?
4. Перечислите основные этапы контроля?
5. Раскройте основные формы контроля?
6. Укажите психологические аспекты контроля?

### **Тема 8. «Связующие процессы в менеджменте»**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Сущность и место решений в системе управления предприятием.
2. Характерные особенности управленческих решений.
3. Роль решения в процессе управления.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Модели и методы принятия решений.
6. Анализ альтернатив действий.
7. Способы оценки информации при принятии решений.
8. Критерии качественной информации.
9. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
10. Структура коммуникационного процесса в организации.
11. Коммуникационные процессы в организации.
12. Элементы и модели коммуникационного процесса.
13. Причины искажения информации в коммуникационном процессе.

### **Тема 9 «Управление человеком в организации»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Роли и ролевые функции менеджера.
2. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации.
3. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые, на Ваш взгляд, являются первоочередными причинами стрессов.
4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.
5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

### 3.2. Задания для оценивания результатов обучения в виде умений (У) и навыков (владений) (В)

#### Практические задания

#### Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»

##### Практические задания.

**Задание 1.** В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы; – уточняют ответственность;
- используют результаты для руководства компании и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей. *Вопросы.*

1. Сформулируйте свое мнение о методе «постановка целей». В чем, на Ваш взгляд, его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

**Задание 2.** Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора;

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]

## Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»

### Практическое задание

Определите факторы внутренней среды организации и раскройте для конкретного объекта управления.

Организацию или учреждение выберите самостоятельно.

1. Цели
2. Экономика
3. Политика
4. Структура
5. Задачи
6. Научно-технический прогресс
7. Технология
8. Кадры
9. Конкуренты.
10. Организационная культура

Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. Поставщики
2. Состояние экономики
3. Международные события
4. Законы и государственные органы
5. Научно-технический прогресс
6. Потребители
7. Конкуренты
8. Политические факторы
9. Социально-культурные факторы

Какова роль элементов среды косвенного и прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие организации? .

Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]

## Тема 3. «Природа и состав функций менеджмента»

### Практическое занятие

#### Практические задания

**Задания: 1.** Заполните схему цикла менеджмента. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4). Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции).

Функции управления (стадии цикла менеджмента)	Функции руководителя
1. Планирование	

2. Организация	
3. Мотивация	
4. Контроль	

3. Впишите в таблицу менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления.

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера
Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]*

#### **Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»**

*Практическое занятие*

##### **Задание 1**

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Проблема 1. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников? Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость. Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы. В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 5. «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»**

### *Практические задания*

#### **Задание 1.**

Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

#### **Задание 2**

*Семинар-тренинг «Успешное изменение организационной структуры».* Студенты знакомятся с видеокурсом, где на примере нескольких российских промышленных предприятий рассматриваются организационные структуры, а также демонстрируются ситуации, при которых неэффективная организационная структура, влияет на деятельность компании.

*Литература:* [1]; [2]; [5]; [7]

## **Тема 6. «Мотивация деятельности в менеджменте»**

## Практические задания

Видео кейс «Мотивация труда». В процессе занятия студенты знакомятся с сущностью понятий мотиваций и вырабатывают навыки формирования системы нематериального стимулирования.

### Задание 1

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».
2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:
  - быстрого выполнения задания;
  - риска;
  - изобретения;
  - самостоятельности в работе;
  - точности и актуальности; □ новых идей?
3. Внимательно прочитайте описание практической ситуации и ответьте на вопросы.

### Задание 2

Практическая ситуация

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квалификацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки — заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3—4 месяцев сменился унынием, а через полгода-год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

### Вопросы для обсуждения

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?

2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?
3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 7. «Регулирование и контроль в системе менеджмента»**

*Практические задания:*

### **Задание 1.**

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.

2. Оцените качество коммуникаций.

3. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

### **Задание 2**

Вопрос касается критериев для оценки результатов выполнения четырех видов работ: – составления плана работы управленческого подразделения на год; – составления отчета о работе управленческого подразделения за год; – разработки технологии производственного процесса; – подготовки приказа по предприятию. Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном случае) качественных критерия из числа следующих: – малая трудоемкость выполнения работы;

– высокая оперативность выполнения работы; – оптимальность (обоснованность) принятых решений; – достоверность отображения в документе фактического состояния дел; – доскональность разработки положений документа.

### **Задание 3.**

Все работы в принципе всегда требуют трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Но при этом данные виды могут иметь явно выраженный характер, а могут быть практически неразличимыми. Необходимо попытаться подобрать пример работы, которая требует все три вида контроля, выраженные достаточно явно, и на этой основе сформулировать общие особенности подобных работ.

## Тема 8. «Связующие процессы в менеджменте»

### Практические задания:

**Задание 1.** Решите конкретные ситуации.

*Ситуация 1.* Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- организовать погрузку тары в автомашину лично;
- поручить эту работу другому;
- выяснить у продавца (когда он закончит по телефону) причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;
- ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

*Ситуация 2.* Генеральный директор торговой сети прибыл в один из магазинов в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия генерального директора:

1. Не вмешиваться в конфликт;
2. Вызвать заведующего магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
3. Выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:
  - потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя (если он прав) и извиниться перед ним;
  - потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;
  - разъяснить, в чем неправы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий генерального директора должны быть обоснованно аргументированы.

**Задание 2.** Решите следующие ситуационные задачи

*Ситуационная задача 1.*

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы.

Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

### *Ситуационная задача 2.*

Место работы: химический завод.

Ваша должность – инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

Во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют. Каковы Ваши действия?

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 9 «Управление человеком в организации»**

### *Практические задания:*

**Задание 1.** Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной

во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кемнибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало. *Вопросы.*

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий?

Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

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

По дисциплине предусмотрены следующие формы контроля качества подготовки:

- текущий (осуществление контроля за всеми видами аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины);
- промежуточный (оценивается уровень и качество подготовки по конкретным разделам дисциплины).

Результаты текущего и промежуточного контроля качества выполнения студентом запланированных видов деятельности по усвоению учебной дисциплины являются показателем качества работы обучающегося за время изучения дисциплины.

Итоговый контроль проводится в форме промежуточной аттестации – экзамена.

Текущий контроль успеваемости предусматривает оценивание хода освоения дисциплины, промежуточная аттестация обучающихся – оценивание результатов обучения по дисциплине, в том числе посредством испытания в форме экзамена.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине «Менеджмент» осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- устные опросы;
- индивидуальные устные опросы по разделам (моделям) дисциплины (промежуточный контроль знаний);
- выполнение группового задания;
- выполнение практических заданий;
- дискуссии по вопросам для обсуждения, выносимым на практические (семинарские) занятия;
- экзамен.

#### **Опросы**

Устные опросы проводятся во время практических занятий и при проведении промежуточного контроля знаний по разделам (модулям) дисциплины.

Вопросы опроса, проводимого во время практических занятий, не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях. Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения обучающихся на предыдущем практическом занятии.

Индивидуальные устные блиц-опросы (по форме «вопрос-ответ») по разделам (модулям) дисциплины проводятся с целью определения степени усвоения теоретического материала и понятийного аппарата по всему разделу (модулю) дисциплины. Примерный перечень вопросов для индивидуального устного блиц-опроса представлены в рабочей программе дисциплины и доводятся до сведения студентов до начала курса.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений, опора на методические материалы.

#### **Выполнение группового задания**

Для выполнения группового задания учебная группа делится преподавателем на команды по 3-5 человек. Команды знакомятся с материалами задания. Каждая команда посредством групп-

пового совещания, обмена мнениями и применения изученных на лекциях подходов к управлению организацией разрабатывает в рамках полученного задания программу мероприятий, составляет отчет в предложенной руководителем форме. Затем отчет представляется группе и обсуждается всеми членами учебной группы.

Преподавателем оценивается качество представленных материалов, активность отдельных студентов в подготовке результирующих материалов и их защите, обоснованность ответов на вопросы преподавателя и студентов учебной группы, активность в обсуждении отчетов других команд.

### **Выполнение практических заданий**

Выполнение практических заданий осуществляется на практических занятиях по предложенным преподавателям условиям. Задания выполняются индивидуально, при этом не запрещается обсуждение хода выполнения задания и результатов обучающимися. Результат докладывается одним из обучающихся, остальные обучающиеся могут предлагать иной вариант решения вопроса или анализа ситуации, при этом аргументируя свою точку зрения.

### **Дискуссии по вопросам для обсуждения, выносимым на практические (семинарские) занятия**

Вопросы для обсуждения, выносимые на практические (семинарские) занятия представлены в рабочей программе дисциплины по каждой теме практического (семинарского) занятия. Обучающийся самостоятельно готовится к занятию по предложенным вопросам, используя рекомендуемую литературу. Также обучающийся может воспользоваться самостоятельно подобранными источниками литературы, периодической печати, ресурсами сети Интернет.

### **Экзамен**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Менеджмент» завершает изучение курса и проходит в виде экзамена. Экзамен проводится согласно расписанию зачетно-экзаменационной сессии. Экзамен может быть выставлен автоматически по результатам текущего и промежуточного контроля знаний и достижений, продемонстрированных обучающимся на практических занятиях. Фамилии обучающихся, получивших экзамен автоматически, объявляются в день проведения экзамена до начала промежуточной аттестации.

До начала экзамена все обучающиеся группы размещаются в аудитории по одному человеку за столом. Экзамен принимает лектор. Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). Время ответа – не более 15 минут.

Проведение экзамена состоит из двух этапов:

1. Ответ на теоретический вопрос билета.
2. Ответ на дополнительный вопрос преподавателя по курсу дисциплины.
3. Выполнение практического задания.

Независимо от результата первого этапа преподаватель допускает обучающегося до прохождения второго этапа экзамена. Только по итогам всех этапов и результатам текущей успеваемости выставляется итоговая отметка.

Оценивание проводится по методике, описанной выше. Преподаватель вправе повысить получившееся значение, основываясь на результатах текущей успеваемости студента и его работы на практических занятиях. Таким образом, оценка знаний обучающегося на экзамене носит комплексный характер и определяется его:

- ответом на экзамене;
- оценкой самостоятельной работы;
- оценками, полученными обучающимися по итогам практических занятий, решением тестовых заданий, опросов и т.д.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного рабочей программой.

Результаты прохождения экзамена объявляются всей группе.

В случае неудовлетворительного результата испытания назначается день и время повторного (по графику ликвидации задолженностей).

Присутствие посторонних лиц в ходе проведения аттестационных испытаний без разрешения ректора или проректора не допускается (за исключением работников университета, выполняющих контролирующие функции в соответствии со своими должностными обязанностями). В случае отсутствия ведущего преподавателя аттестационные испытания проводятся преподавателем, назначенным письменным распоряжением декана факультета.

Инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, допускаются на аттестационные испытания в сопровождении ассистентов-сопровождающих.

КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

**А.О. Шуликов**

**ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА В РЕКРЕАЦИИ**

*Программа курса, методические указания по изучению  
дисциплины, проведению практических и семинарских занятий,  
самостоятельной работе студентов по направлению  
подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный  
туризм*

Петропавловск-Камчатский  
2024

УДК 65.01  
ББК 65.290-21

Рецензент:

**Шуликов А.О.** Основы менеджмента в рекреации. Программа курса, методические указания по изучению дисциплины, проведению практических и семинарских занятий, самостоятельной работе студентов по направлению подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм - Петропавловск-Камчатский: КамчатГТУ, 2024. – 71 с.

Программа курса, методические указания по изучению дисциплины, проведению практических и семинарских занятий, самостоятельной работе студентов для студентов по направлению подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм составлены в соответствии с требованиями к обязательному минимуму содержания и уровня подготовки выпускников ФГОС ВО направления подготовки 49.03.03 Рекреация и спортивно-оздоровительный туризм.

Рекомендовано к изданию учебно-методического совета ФГБОУ ВО «КамчатГТУ».

УДК 65.01  
ББК 65.290-21

© КамчатГТУ, 2024  
© Шуликов А.О., 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Цель и задачи учебной дисциплины, ее место в учебном процессе	4
1.1.	Краткая характеристика дисциплины	4
1.2.	Цели и задачи изучения дисциплины	5
2.	Содержание дисциплины	7
2.1.	Содержание лекционных занятий	7
2.2.	Содержание практических занятий	13
3.	Самостоятельная работа студентов	30
3.1.	Внеаудиторная самостоятельная работа студентов	30
3.2.	Методические рекомендации по выполнению реферата	30
3.2.1.	Выбор варианта реферата	31
3.2.2.	Тематика рефератов	32
3.2.3.	Требования к оформлению реферата	49
3.2.4.	Тестовые задания для самопроверки знаний	50
4.	Учебно-методические материалы по дисциплине	69
4.1.	Перечень вопросов итогового контроля знаний	69
4.2.	Основная и дополнительная литература	69
4.2.1.	Основная литература	69
4.2.2.	Дополнительная литература	70
4.3.	Интернет-ресурсы	70

# 1 ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

## *1.1 Краткая характеристика дисциплины*

Корни современного управления уходят далеко вглубь веков, поскольку необходимость объединения и координации людей существует с тех времен, когда появился человек. Еще в период первобытных общин люди, объединенные суровыми условиями жизни, вынуждены были выделять из своей среды лидера, для совместного выполнения ряда функций.

Но как наука, управление сформировалась только в конце XIX века. Теория управления сформировалась на базе, социальной психологии, экономики и инженерных наук.

Пройдя большой путь, эволюцию развития, сформировав большое количество направлений и школ, современная наука управления представляет собой совмещение современных теоретических знаний и практики управления в различных странах, сферах деятельности и т. д.

Построение курса предполагает рассмотрение ключевых категорий, связанных с пониманием роли и значений, а также методологии управления. Затем рассматриваются конкретные методы управления, наиболее эффективные в современных условиях функционирования российской экономики. Курс включает вопросы планирования, организации, мотивации и контроля как основных функций современного управления.

## *1.2 Цели и задачи изучения дисциплины*

**Целью дисциплины** «Основы менеджмента в рекреации» - изучение методологических основ современного менеджмента, формирование научного представления о системе управления, формирование теоретических знаний и практического овладения конкретными навыками различных видов управленческой деятельности; изучение сущности управления, его особенностей и задач, взаимосвязи с управлением экономическими и социальными процессами; изучение основных показателей и критериев эффективности управления.

Основные **задачи** курса:

- систематическое и последовательное изучение рыночных возможностей посредством ознакомления студентов с элементами современного управления;
- ознакомление студентов с основами управленческих процессов;
- ознакомление студентов с основными управленческими функциями;
- обучение теории и практике управления в современных условиях;
- изучение роли менеджмента и менеджера в эффективности деятельности организации;
- изучение методов обеспечения качества и эффективности управления частными, корпоративными и общественными организациями;
- изучение факторов, влияющих на эффективность управленческого решения;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации качественного управленческого решения.

**Целью** проведения практических занятий является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся в форме семинаров; на них разбираются конкретные ситуации из практики зарубежного и российского управления, проводится тестирование, обсуждаются доклады, проводятся опросы.

В результате теоретического изучения дисциплины студент должен:

### **1. Знать:**

- содержание основных функций менеджмента;
- структуру связующих процессов в менеджменте;
- подходы к оценке эффективности управленческой деятельности;
- классические и современные концепции лидерства.

### **2. Уметь:**

- использовать методы менеджмента для анализа внешней и внутренней среды организации;
- планировать деятельность организации и структурных под-

разделений;

### **3. Владеть:**

– методами реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование, контроль).

Основными формами освоения дисциплины являются лекции, семинары и практические занятия, самостоятельная работа.

Самостоятельная работа студентов включает: проработку лекционного материала, подготовку к семинарским и практическим занятиям, выполнение индивидуальных заданий.

Этот курс формирует как научное представление об управленческой деятельности, так и содержит практические рекомендации его методологическому обеспечению, организации и проведении.

Знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Основы менеджмента в рекреации», необходимы для прохождения преддипломной практики и подготовки выпускной квалификационной работы.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 2.1. Содержание лекционных занятий

#### **Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»**

Понятие менеджмента как науки. Сущность менеджмента в условиях рыночных отношений, основные термины и понятия науки. Предмет и место науки в системе общественных и экономических наук. Задачи науки в развитии рыночных отношений. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Принципы менеджмента на современном предприятии. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления. Основоположники современной концепции управления.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие аргументы приводят, для доказательства того что менеджмент является искусством?
2. Какие аргументы приводят, для доказательства того, что менеджмент является наукой?
3. Какие предпосылки привели к появлению научного управления?
4. На комбинации каких гуманитарных и технических наук сформировался современный менеджмент?
5. Какие принципы положены в основу современного менеджмента?
6. Какие концепции менеджмента сформировались в современном управлении?

#### **Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»**

Понятие и сущность организаций. Цели существования организаций. Виды и типы целей организаций. Закрытая и открытая система (организация). Факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации. Формальные и неформальные группы. Характерные особенности рабочих групп. Формальное и неформальное управление. Факторы возникновения и существования неформальных организаций. Управление неформальной организацией. Внутренняя и внешняя среда организаций. Характеристика и классификация

внешней среды организации. Этапы жизненного цикла организаций.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Из каких элементов состоит внутренняя среда организации?
2. Какие подсистемы можно выделить во внутренней среде организации?
3. Укажите основные признаки отличающие закрытые системы от открытых систем?
4. Назовите основные признаки формальных организаций?
5. Укажите основные виды и типы неформальных организаций?
6. Назовите основные причины появления неформальных организаций?
7. Укажите основные функции неформальных организаций?
8. Перечислите факторы формирующие социально-психологический климат?
9. Укажите основные переменные внешней среды организации?
10. Укажите основания для построение типологической группировки внешней среды организации?
11. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла организации?

### **Тема 3. «Природа и состав функций менеджмента»**

Понятие общих (планирование, организация, мотивация, контроль) и конкретных функций (перспективное и текущее экономическое и социальное планирование; организация работ по стандартизации; учет и отчетность; экономический анализ; техническая подготовка производства; организация производства; управление технологическими процессами; оперативное управление производством; метрологическое обеспечение; технологический контроль и испытания; сбыт продукции; организация работы с кадрами; организация труда и зара-

ботной платы; материально-техническое снабжение; капитальное строительство; финансовая деятельность) менеджмента. Взаимосвязь и взаимодействие функций менеджмента.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Какие области деятельности выделяют в сфере менеджмента?
2. Чем характеризуются общие функции управления?
3. Как общие функции управления распределяются по уровням управления?
4. Как взаимосвязаны общие функции управления?
5. Чем характеризуются конкретные функции управления?
6. Какие взаимосвязаны общие и конкретные функции управления?

#### **Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»**

Целеполагание и оценка ситуации. Понятие и сущность планирования. Принципы планирования. Виды планирования. Стратегические, тактические и оперативные планы. Процесс стратегического планирования: формулирование целей, анализ внешней среды, стратегический анализ, конкурентный анализ формулирование стратегии. Диверсификация менеджмента, типология и выбор альтернатив эффективного управления. Тактическое планирование. Основные элементы тактического планирования: политика, процедура, правило. Основные способы тактического планирования: бюджет и управление по целям. Организационные формы планирования. Бизнес-планы.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные задачи решаемые в процессе планирования?
2. Назовите основные функции решаемые в процессе планирования?
3. Назовите и раскройте основные принципы в процессе целеполагания?
4. Раскройте базовые (эталонные) стратегии?

5. Перечислите основные этапы стратегического планирования?
6. Раскройте основные элементы тактического планирования?
7. Укажите основные этапы управления по целям?
8. Раскройте сущность бюджетирования?

**Тема 5. «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»**

Горизонтальное и вертикальное разделение труда. Бюрократические и органические организационные структуры. Принципы построения организационных структур управления, и важнейшие характеристики качественных организационных структур. Функциональное разделение труда. Делегирование полномочий. Централизация и децентрализация управления организацией. Виды организационных структур управления: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная. Достоинства и недостатки различных видов структур управления.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите основные подходы к построению структур?
2. Укажите основные полномочия в организациях?
3. Раскройте механизм делегирования полномочий?
4. Перечислите и раскройте сущность основных видов организационных структур?

**Тема 6. «Мотивация деятельности в менеджменте»**

Понятие и сущность мотивации. Виды вознаграждения: внутреннее и внешнее. Содержательные теории мотивации А. Маслоу, Ф. Гецберга и Д. Мак-Клеланда. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Основные мотиваторы и антимотиваторы труда. Стимулирование труда. Применение теории мотивации в современных российских условиях.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте взаимосвязь между понятиями «мотив» и

«стимул»?

2. Раскройте понятие «вознаграждение» и укажите его виды?

3. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации?

4. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации?

### **Тема 7. «Регулирование и контроль в системе менеджмента»**

Природа и цель контроля его разновидности. Предварительный, оперативный и итоговый контроль. Методы и социально-психологические аспекты контроля. Схема процесса, организационные формы контроля. Характерные черты эффективного контроля.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте причины, обуславливающие контроль?

2. Укажите направления контроля?

3. Раскройте принципы эффективного контроля?

4. Перечислите основные этапы контроля?

5. Раскройте основные формы контроля?

6. Укажите психологические аспекты контроля?

### **Тема 8. «Связующие процессы в менеджменте»**

Процесс коммуникаций и эффективность управления: коммуникации между организацией и ее средой, между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс: элементы и этапы процесса коммуникаций, обратная связь и помехи. Межличностные коммуникации: преграды на пути межличностных коммуникаций, совершенствование искусства общения. Организационные коммуникации: преграды, совершенствование коммуникаций в организациях. Коммуникабельность руководителей. Коммуникационные сети и коммуникационные стили. Невербальные коммуникации. Деловая коммуникация. Принятие решений как важнейшая функция менеджмента. Подходы к принятию решений, факторы, влияющие на их эффективность. Этапы разработки рационального решения и их информационное обеспечение. Постановка задачи, разра-

ботка альтернатив, выбор и реализация решения.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение коммуникационному процессу?
2. Укажите основные этапы и элементы коммуникационного процесса?
3. Раскройте виды и типы коммуникаций?
4. Перечислите и раскройте основные барьеры при коммуникации?
5. Укажите основные аспекты управленческих решений?
6. Перечислите основные требования к управленческим решениям?
7. Назовите основные этапы принятия управленческого решения?

### **Тема 9 «Управление человеком в организации»**

Методы управления в менеджменте: административные, экономические и социально-психологические. Модель поведения человека в организации. Включение человека в организационное окружение. Вхождение человека в организацию: обучение, влияние организации на процесс вхождения, усвоение норм и ценностей организации.

Ролевой аспект взаимодействия человека и организации: ясность и приемлемость роли; неопределённость роли и её последствия; противоречия при выполнении роли и способы их устранения; формальный и неформальный статус роли.

Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения: восприятие как процесс отбора и систематизации информации; восприятие человека; критериальная основа поведения; индивидуальность человека.

Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения: типы поведения человека в организации; научение человека поведению в организации.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Раскройте механизмы адаптации человека в организации?
2. Дайте определения понятиям «роль» и «место» челове-

ка в организации?

3. Укажите причины конфликтов при несовпадении роли и места человека?

4. Охарактеризуйте ожидания человека от организации, и организации от человека?

## ***2.2 Содержание практических занятий***

**Тема 1 «Теория менеджмента как наука. Предмет, задачи и принципы современного менеджмента»**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Методологические подходы к решению проблем менеджмента.

2. Управление по целям. Модели управления по целям: предназначенная для индивида; подходящая для группы; служащая интересам всей организации.

3. Пути оптимизации целей предприятия в условиях их множественности.

4. Перечислите основные цели, преследуемые маркетинговой концепцией управления фирмой.

Дайте обоснование Вашему ответу.

*Практические задания.*

***Задание 1.*** В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность;
- используют результаты для руководства компании и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;

- реалистично ли сформулированы цели.  
Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:
  - знают, что от них ожидают;
  - согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

*Вопросы.*

1. Сформулируйте свое мнение о методе «постановка целей». В чем, на Ваш взгляд, его сильные и слабые стороны?
2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях Вы могли бы назвать?

**Задание 2.** Подберите каждому указанному принципу его содержание (цифра-буква).

1. Принцип контроля
2. Принцип принятия решения
3. Принцип мотивации
4. Принцип гибкости
5. Принцип коммуникаций
6. Принцип консенсуса
  - а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников.
  - б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них.
  - в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций.
  - г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора;
  - д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]*

## **Тема 2 «Внутренняя и внешняя среда организаций»**

*Вопросы для обсуждения:*

1. Элементы внутренней среды организации.
2. Структура элементов внутренней среды организации.
3. Взаимодействие элементов внутренней среды организации.
4. Законы жизнедеятельности организации.
5. Элементы внешней среды организации.
6. Влияние внешней среды на деятельность организации.
7. Взаимодействие организации с внешней средой.
8. Понятие среды прямого и косвенного воздействия.

*Практическое задание*

Определите факторы внутренней среды организации и раскройте для конкретного объекта управления.

Организацию или учреждение выберите самостоятельно.

1. Цели
2. Экономика
3. Политика
4. Структура
5. Задачи
6. Научно-технический прогресс
7. Технология
8. Кадры
9. Конкуренты.
10. Организационная культура

Определите факторы среды прямого и косвенного воздействия. Проанализируйте свой выбор.

1. Поставщики
2. Состояние экономики

3. Международные события
4. Законы и государственные органы
5. Научно-технический прогресс
6. Потребители
7. Конкуренты
8. Политические факторы
9. Социально-культурные факторы

Какова роль элементов среды косвенного и прямого воздействия, оказывающих влияние на развитие организации?

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]*

### **Тема 3. «Природа и состав функций менеджмента»**

#### **Задание: 1.**

Заполните схему цикла менеджмента. Изучите внимательно пример должностной инструкции начальника отдела кадров (вариант 1), заместителя директора (вариант 2), менеджера по продажам (вариант 3), бренд-менеджера (вариант 4). Распределить функции руководителя в соответствии с циклом менеджмента и заполните таблицу (в таблице укажите номера соответствующих пунктов инструкции).

Функции управления (стадии цикла менеджмента)	Функции руководителя
1. Планирование	
2. Организация	
3. Мотивация	
4. Контроль	

**Задание 2** Впишите в таблицу тип менеджеров согласно уровням управления: бригадир, мастер, начальник отдела кадров, начальник цеха, генеральный директор, финансовый директор, главный бухгалтер.

Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи	Тип менеджера

Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой	
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями	
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	

*Литература: [1]; [2]; [3]; [4]; [5]*

#### **Тема 4 «Стратегические и тактические планы в системе менеджмента»**

##### ***Задание 1***

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции. В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями). Проблема 1. Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу? Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции? Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников? Развитие управленческой ситуации № 1. В качестве стратегии более широкого проникновения продукции, выпускаемой заводом, на рынки сбыта целесообразно использовать стратегию увеличения производ-

ства инструментов, пользующихся устойчивым спросом у потребителей. Это позволит, с одной стороны, снизить трудоемкость производства и повысить качество выпускаемой продукции, а с другой — снизить ее себестоимость. Заводу удалось решить поставленную задачу по значительному повышению качества выпускаемых инструментов за счет создания в цехах кружков качества, в которые вошли наиболее опытные рабочие и мастера. Перед ними была поставлена задача поиска путей повышения качества на всех стадиях изготовления инструментов. При этом гарантировалась реализация поступивших предложений при условии прохождения ими экспертизы. В случае положительного результата от внедренного предложения была установлена премия, соизмеримая со средней заработной платой.

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 5. «Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента»**

### **Задание 1.**

Определите типы организационных структур управления:

1. Первичный - наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия (подразделения) осуществляет все функции управления. Все полномочия - прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры - ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ.

2. Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификаций, технологией и изменениями внешней среды. В соответствии с этой организацион-

ной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите преимущества и недостатки.

3. Использование данного типа организационной структуры позволяет крупному предприятию, фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшое предприятие, выпускающее один - два вида продукции. Организации с такой структурой способны быстрее реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Недостаток этой структуры - увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции.

Какой тип организационной структуры описан?

4. Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями. О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

5. Использование данной организационной структуры целесообразно, если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе. Эта структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а так же связь между членами организации. Какой тип организационной структуры описан?

## **Задание 2**

*Семинар-тренинг «Успешное изменение организационной структуры».* Студенты знакомятся с видеокурсом, где на примере нескольких российских промышленных предприятий рассматриваются организационные структуры, а также демон-

стрируются ситуации, при которых неэффективная организационная структура, влияет на деятельность компании.

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

### **Тема 6. «Мотивация деятельности в менеджменте»**

Видео кейс «Мотивация труда». В процессе занятия студенты знакомятся с сущностью понятий мотиваций и вырабатывают навыки формирования системы нематериального стимулирования.

#### ***Задание 1***

1. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника».

2. Какие способы мотивации лучше всего подходят для стимулирования:

- быстрого выполнения задания;
- риска;
- изобретения;
- самостоятельности в работе;
- точности и актуальности;
- новых идей?

3. Внимательно прочитайте описание практической ситуации и ответьте на вопросы.

#### ***Задание 2***

Практическая ситуация

В середине 1990-х гг. в России стало очевидным: примитивные механизмы мотивации не работают, возможности простого материального стимулирования исчерпаны.

Характерным примером является история с медицинскими представителями. Именно в это время на российском рынке появились многочисленные частные фармацевтические компании, которые торговали медикаментами. Остро встал вопрос подбора персонала, имеющего соответствующую квали-

фикацию. Развернув активную деятельность, фирмы набирали большой штат медицинских представителей, которые должны были содействовать продажам фармацевтических препаратов. Эти сотрудники, по сути, были продавцами. Основная задача такого работника заключалась в том, чтобы убедить врачей выписывать рецепты на предлагаемые ими лекарства, а аптеки — заказывать соответствующую продукцию.

Фармацевтические компании отбирали наиболее квалифицированных медицинских работников. Многие обладали учеными степенями, имели большую клиническую практику, могли говорить с врачами и провизорами на профессиональном языке. Новая работа гарантировала существенное (часто десятикратное) увеличение оклада, поэтому от соискателей не было отбоя.

Однако энтузиазм, на первых порах подогреваемый достойным материальным вознаграждением, спустя 3—4 месяцев сменился унынием, а через полгода-год у медицинских представителей начался период глубокой депрессии. Работа в качестве продавца быстро надоела образованным, творческим людям.

Действительно, квалифицированные медики постепенно стали осознавать, что оставили интересную основную профессию, которой долго учились и в которой имели опыт работы. В результате начался отток таких специалистов из торговых компаний.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Насколько велика роль менеджера в создании системы мотивации труда персонала?

2. Какие факторы мотивации (кроме заработной платы) вам известны?

3. Анализируя изложенные причины снижения основного фактора мотивации — денег, предложите свой вариант комплексной системы мотивации труда для медицинских представителей фармацевтической компании. Каким образом менеджеры фармацевтических компаний могут сохранить квалифицированных специалистов?

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 7. «Регулирование и контроль в системе менеджмента»**

### ***Задание 1.***

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них – к начальникам цехов, от начальников цехов – в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

### *Вопросы для обсуждения:*

1. Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.

2. Оцените качество коммуникаций.

3. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

### ***Задание 2***

Вопрос касается критериев для оценки результатов выполнения четырех видов работ: – составления плана работы управленческого подразделения на год; – составления отчета о работе управленческого подразделения за год; – разработки технологии производственного процесса; – подготовки приказа по предприятию. Необходимо подобрать для каждой из этих работ по два наиболее подходящих (наиболее важных в данном

случае) качественных критерия из числа следующих: – малая трудоемкость выполнения работы;

– высокая оперативность выполнения работы; – оптимальность (обоснованность) принятых решений; – достоверность отображения в документе фактического состояния дел; – доскональность разработки положений документа.

### ***Задание 3.***

Все работы в принципе всегда требуют трех видов контроля: предварительного, текущего и заключительного. Но при этом данные виды могут иметь явно выраженный характер, а могут быть практически неразличимыми. Необходимо попытаться подобрать пример работы, которая требует все три вида контроля, выраженные достаточно явно, и на этой основе сформулировать общие особенности подобных работ.

*Литература: [1]; [2]; [5]; [7]*

## **Тема 8. «Связующие процессы в менеджменте»**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Сущность и место решений в системе управления предприятием.
2. Характерные особенности управленческих решений.
3. Роль решения в процессе управления.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Модели и методы принятия решений.
6. Анализ альтернатив действий.
7. Способы оценки информации при принятии решений.
8. Критерии качественной информации.
9. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
10. Структура коммуникационного процесса в организации.
11. Коммуникационные процессы в организации.
12. Элементы и модели коммуникационного процесса.
13. Причины искажения информации в коммуникационном процессе.

### *Практические задания:*

**Задание 1.** Решите конкретные ситуации.

*Ситуация 1.* Директор магазина поручил продавцу организовать погрузку тары на автомашину. Проверив через некоторое время выполнение задания, он обнаружил, что продавец разговаривает по телефону, автомашина не загружена, а рабочие отдыхают.

В данной ситуации директор может принять одно из следующих решений:

- прервать разговор продавца и в повышенном тоне потребовать от него выполнения распоряжения;
- организовать погрузку тары в автомашину лично;
- поручить эту работу другому;
- выяснить у продавца (когда он закончит по телефону) причину невыполнения задания и принять соответствующее решение;
- ничего не предпринимать.

Какое из предложенных решений наиболее правильное? Какие отрицательные последствия могут вызвать неприемлемые решения?

*Ситуация 2.* Генеральный директор торговой сети прибыл в один из магазинов в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Какие возможные действия он предпримет в этом случае? Возможные варианты действия генерального директора:

1. Не вмешиваться в конфликт;
2. Вызвать заведующего магазином и поручить ему разобраться в возникшем конфликте;
3. Выяснить сущность конфликта и принять одно из следующих решений:
  - потребовать от продавца удовлетворить претензию покупателя (если он прав) и извиниться перед ним;
  - потребовать от продавца прекращения общения с покупателем и сделать ему замечание за неправильное поведение;

– разъяснить, в чем неправы продавец и покупатель (если это имеет место).

Выбранные варианты действий генерального директора должны быть обоснованно аргументированы.

## ***Задание 2.*** Решите следующие ситуационные задачи

### *Ситуационная задача 1.*

Место работы: больница, медсестринская служба.

Ваша должность: старшая сестра больницы. Больница, в которой Вы работаете, испытывает нехватку кадров. Ваш начальник попросил Вас выделить трех из двенадцати медсестер, находящихся у Вас в подчинении, для того, чтобы они два-три дня поработали в другом отделении, где сложилось критическое положение.

Работа, которую им предстоит выполнять, хорошо им знакома и не требует дополнительных навыков и знаний. Вы можете выбрать любую из Ваших подчиненных, так как им предстоит заниматься практически тем же, что они делают на своем постоянном рабочем месте.

Вы хорошо знаете своих сотрудниц и легко можете назначить трех из них для этой работы. Отсутствие трех человек в течение нескольких дней не повлияет на эффективность и качество работы Вашего отделения.

Чем Вы будете руководствоваться при отборе сестер для временной работы в другом отделении? Какими методами Вы будете решать эту задачу?

### *Ситуационная задача 2.*

Место работы: химический завод.

Ваша должность – инженер по технике безопасности. На Вас лежит ответственность за разработку правил по технике безопасности на заводе, где Вы работаете. Важной частью этих правил является определение порядка обращения с легковоспламеняющимися жидкостями, которые используются в процессе производства.

В соответствии с недавно принятым законом Вы заключили контракт с консультативной фирмой для выработки рекомендаций по пересмотру существующих правил техники безопасности. Этой фирмой было предложено несколько возможных изменений в порядке обращения с легковоспламеняющимися жидкостями. К сожалению, представленные рекомендации повлекли за собой множество проблем:

Во-первых, рабочим, использующим данные жидкости в процессе производства, не нравятся рекомендации, разработанные в соответствии с законом;

Во-вторых, в течение прошедшего года из-за вышеуказанного закона Вы были вынуждены внести ряд изменений в порядок работы. Каждое из них вызвало противодействие и жалобы со стороны рабочих. Особенно трудно было произвести третье, самое недавнее изменение: сопротивление рабочих было настолько сильным, что внедрение его в производство прошло с очень значительной задержкой;

В-третьих, консультативная фирма представила полную информацию относительно различных возможных вариантов изменения технологического процесса в соответствии с новыми правилами техники безопасности, однако в рекомендациях не указывается, какой из предложенных вариантов является наилучшим, и Вам самому придется это определить.

И последнее: через три недели будет проводиться инспекция Вашего завода. В случае если в технологическом процессе будут обнаружены какие-либо изъяны, угрожающие безопасности, завод оштрафуют. Каковы Ваши действия?

*Литература: [1]; [2];[5]; [7]*

## **Тема 9 «Управление человеком в организации»**

*Вопросы для обсуждения.*

1. Роли и ролевые функции менеджера.
2. Факторы, влияющие на социально-психологический климат в организации.

3. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые, на Ваш взгляд, являются первоочередными причинами стрессов.

4. Назовите меры профилактики стресса, которые Вы применяете или которые Вам известны.

5. Как влияет характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

*Практические задания:*

**Задание 1.** Конкретная ситуация «Дилемма для Ирины».

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать, и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с

тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

*Вопросы.*

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий?  
Подтвердите фактами.
5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

*Литература: [1]; [2]; [5]; [6]*

### 3. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

#### 3.1. Внеаудиторная самостоятельная работа студентов

Настоящий раздел методических указаний посвящен вопросам организации самостоятельной работы студентов в процессе изучения курса по дисциплине «Основы менеджмента в рекреации».

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса представляет собой следующее:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной учебно-методической литературы;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- конспектирование первоисточников и учебной литературы;
- выполнение реферата;
- подготовка к тестам, итоговому контролю знаний.

#### 3.2. Методические рекомендации по выполнению реферата

Написание реферата имеет своей *целью* обобщить знания, полученные студентами при изучении основного курса по дисциплине «Основы менеджмента в рекреации», представить самостоятельное исследование конкретной проблемы.

Выполнение реферата является достаточно эффективной формой обучения, которая позволяет студенту закрепить полученные теоретические знания, сопоставить теорию с практикой. В процессе выполнения реферата развиваются навыки поиска, отбора и использования специальной литературы, информационно-справочных материалов, а также умения анализировать, делать самостоятельные выводы и заключения.

Реферат позволяет осуществить контроль самостоятельной работы и знаний студентов. Качество его выполнения отражает умение ориентироваться в понятийном аппарате курса.

Требования к форме и структуре реферата для всех студен-

тов едины. В общем и целом реферат должен состоять из **следующих частей**:

1. Титульный лист (указывается наименование университета, кафедры, дисциплина, номер варианта, Ф.И.О. руководителя и студента, год) – образец оформления титульного листа представлен в приложении А.
2. Содержание реферата с указанием страниц каждой ее части (теоретические вопросы).
3. Основная часть работы (не менее 8 и не более 10 печатных страниц).
4. Список использованных источников.

Реферат должен быть написан ясным языком и в четкой логической последовательности согласно предоставленному содержанию. Следует избегать повторений, противоречий между отдельными положениями, рассматриваемыми в реферате. Допускается использование студентами в работе положений, выдержек и материалов из учебников, монографий, научных статей. При наличии такого материала в тексте реферата должны быть кавычки, сноски, оговорки с указанием литературного первоисточника. То же самое касается различного цифрового, статистического материала. Упоминание любой цифры, любого факта должно быть снабжено соответствующей ссылкой. Отсутствие ссылок при наличии упомянутого материала является грубой ошибкой.

Заимствование материала из литературных источников обязательно должно сопровождаться собственными комментариями автора по поводу тех или иных положений принципов, закономерностей.

Реферат заканчивается списком использованных источников. В список следует включать только те источники, которые непосредственно изучались студентом и на которые имеются ссылки в реферате.

### ***3.2.1. Выбор варианта реферата***

**Тема реферата** выбирается по последней цифре зачетной книжки студента. Если последняя цифра 0, то номер соответствует 10 варианту.

### **3.2.2. Тематика рефератов**

#### **Вариант № 1**

##### **Задание 1.**

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Процесс разработки и реализации управленческого решения.

##### **Задание 2.**

*Выберите правильные ответы:*

**1. Какое направление менеджмента занималось созданием оптимальной структуры управления;**

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки управлять;
- д) школа поведенческих наук.

**2. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- а) биологические;
- б) технические;
- в) информационные;
- г) социальные;
- д) физические.

**3. Суть управления заключается в:**

- а) добросовестное выполнение полученных заданий;
- б) разработка идей;
- в) координация работы других людей;
- г) соби́рание необходимой информации;
- д) анализ и оценка внутренней и внешней среды организации.

**4. На управление оказывают влияние следующие особен-**

**ности состояния культуры:**

- а) управление не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях;
- б) культура препятствует управлению, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами;
- в) культура, если она учитывается, повышает эффективность управления;
- г) культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действенна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта управления, менеджера и персонала;
- д) культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**5. Основными требованиями существования организаций является:**

- а) наличие капитала, ресурсов, технологий;
- б) наличие информации, средств и людей;
- в) наличие как минимум двух людей, единой цели, совместного функционирования;
- г) наличие правовой среды функционирования;
- д) наличие разрешения со стороны государства.

**Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его.:*

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась еще возможность открыть фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь меж-

ду курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет Ваше решение? Подпишите Вы новый контракт или нет? Почему?

## Вариант № 2

### Задание 1.

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Процесс планирования в органах государственной и муниципальной власти.

### Задание 2.

*Выберите правильные ответы:*

#### 1. Научная школа управления разрабатывала:

- а) способы мотивации труда;
- б) механизм улучшения морально-психологического климата в коллективе;
- в) способы повышения производительности труда;
- г) методику разработки планов организации;
- д) способов адаптации организации к внешним условиям.

#### 2. Роль диагностики в процессе управления:

- а) характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении;
- б) дает наиболее полную характеристику цели управления;
- в) позволяет определить проблему на основе оценки ситуации;
- г) определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения;
- д) является аналитической основой разработки управленческих решений.

#### 3. Процессуальные теории мотивации строятся:

- а) на потребностях человека;
- б) на типах поведения человека;
- в) на типах высшей нервной деятельности;
- г) на способах мышления;
- д) на видах восприятия.

**4. Согласно классическому определению функции менеджмента состоят в следующем:**

- а) предсказывать, планировать, контролировать, распределять;
- б) мотивировать, организовывать, планировать, определять;
- в) планировать, организовывать, мотивировать, контролировать;
- г) контролировать, планировать, согласовывать, организовывать.
- д) прогнозировать, планировать, координировать, организовывать, контролировать.

**5. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

- а) от них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения;
- б) коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений;
- в) коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения;
- г) коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения;
- д) коммуникации отражают систему управления, решения - процесс управления.

**Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу Вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что Вы предпримете? Почему?

## Вариант № 3

### Задание 1.

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Особенности подбора и отбора персонала в органах государственной и муниципальной власти.

### Задание 2.

*Выберите правильные ответы:*

#### **1. Стандарт это:**

- а) четкое определение работы с учетом финансовых затрат;
- б) четкое определение работы с учетом времени выполнения;
- в) четкое определение работы с учетом материальных затрат;
- г) четкое определение работы с учетом интересов других участников процесса;
- д) четкое определение работы с учетом координации с другими подразделениями организации.

#### **2. Принцип порядок означает:**

- а) прозрачная система оплаты труда;
- б) быстрое прохождение информации, и без искажений;
- в) подчинение распоряжениям руководства;
- г) отсутствие двойных стандартов;
- д) наличие рабочего места для всех работников.

#### **3. Информация это:**

- а) степень неопределенности ситуации;
- б) взаимосвязь управляющей и управляемой систем;
- в) функционирование прямой и обратной связи;
- г) совокупность сведений о состоянии управляемой системы;
- д) форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.

#### **4. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны:**

- а) снижение управляемости в связи с некомпетентным реше-

нием проблем;

б) нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления;

в) увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее;

г) нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций;

д) потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

### **5. Управленческое решение - это:**

а) план действий, воплощаемый в реальность;

б) главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем;

в) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов;

г) воздействие на управляемую систему;

д) действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.

### **Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы – менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как Вы поступите?

### **Вариант № 4**

#### **Задание 1.**

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Понятие конфликта и способы управления конфликтом.

#### **Задание 2.**

*Выберите правильные ответы:*

### **1. Вознаграждение это:**

- а) все, что дает человеку организация;
- б) все материальные выплаты;
- в) все, что человек считает для себя ценным;
- г) все выплаты материального и не материального характера;
- д) все, что дает человеку процесс труда.

### **2. Предварительный контроль проводится в отношении:**

- а) автономных ресурсов, денежных ресурсов, капитальных ресурсов;
- б) внешних ресурсов, человеческих ресурсов, материальных ресурсов;
- в) информационных ресурсов;
- г) финансовых ресурсов, материальных ресурсов, человеческих ресурсов.
- д) капитальных ресурсов, инвестиционных ресурсов.

### **3. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

- а) в количестве и остроте конфликтов;
- б) в удовлетворенности человека в своей работе;
- в) в характере отношений между людьми;
- г) в конкретных результатах работы;
- д) в эффективности управления.

### **4. Формальная организация это:**

- а) система контактов между людьми имеющих общие цели;
- б) регулярное общение двух и более людей;
- в) самопроизвольно сложившаяся система социальных связей;
- г) организация, где люди представлены функционально;
- д) организация, имеющая четкие границы.

### **5. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:**

- а) внешняя социально – экономическая обстановка;
- б) недостаточность профессионализма управления;
- в) экономические трудности мотивации инноваций;

- г) человеческий фактор, качество персонала;
- д) прогнозирование развития в условиях рынка.

### **Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, и клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

### **Вариант № 5**

#### **Задание 1.**

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Социальная и профессиональная структура персонала.

#### **Задание 2.**

*Выберите правильные ответы:*

##### **1. Школа научного управления исследовала:**

- а) систему взаимоотношений в коллективе;
- б) влияние внешней среды на организацию;
- в) организационные структуры;
- г) операции труда;
- д) потребности человека.

##### **2. Главной чертой профессионализма управления является:**

- а) многолетний опыт управления;
- б) хорошая теоретическая подготовка;
- в) человеческие качества лидерства;
- г) сплав специальных знаний и освоенного опыта;
- д) способности, развитые до навыков эффективного управления.

### **3. Принцип стабильности рабочего места по А. Файолю предполагает:**

- а) гарантированность заработка рабочего;
- б) пожизненный найм работника;
- в) невозможность понижения, перевода по должности или увольнения;
- г) четкие условия найма;
- д) уверенность работника в постоянности работы.

### **4. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**

- а) но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется;
- б) нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер;
- в) тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации;
- г) изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения;
- д) в период модернизации менеджмента возможно временное снижение ее эффективности.

### **5. Коммуникация типа «руководитель подчиненный» связаны:**

- а) с повышением эффективности рабочей группы;
- б) с передачей информации по нисходящей;
- в) с передачей информации по восходящей;
- г) с прояснением задач и приоритетов;
- д) с видом канала коммуникации.

### **Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого Вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

## Вариант № 6

### Задание 1.

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Профессиональная и социальная этика государственных и муниципальных служащих.

### Задание 2.

*Выберите правильные ответы:*

**1. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что:**

- а) затруднено получение объективной информации;
- б) размыты границы объекта исследования;
- в) ограничены возможности экспериментирования;
- г) решающее значение системного подхода;
- д) динамичность процесса функционирования.

**2. Авторитарный стиль управления наиболее применим:**

- а) для освоения нового типа работы;
- б) для вновь образованной рабочей группы;
- в) для внедрения нового проекта;
- г) для развития творческого потенциала коллектива;
- д) для решения глобальных задач.

**3. Либеральный стиль управления наиболее применим:**

- а) в творческом коллективе;
- б) в научном коллективе;
- в) в «молодом» коллективе;
- г) в непрофессиональном коллективе;
- д) в коллективе со сложной внутренней структурой.

**4. Наиболее быстро реализуются решения:**

- а) принятые рабочей группой;
- б) принятые руководством;
- в) принятые руководством после консультации с коллективом;

- г) принятые руководством, с разъяснением целей и задач рабочей группе;
- д) принятые частью рабочей группы по заданию руководства.

**5. Если к одному работнику предъявляют противоречивые требования по поводу результатов работы, это:**

- а) внутриличностный конфликт;
- б) межличностный конфликт;
- в) конфликт между личностью и группой;
- г) межгрупповой конфликт.

**Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Как поступите Вы? Почему?

**Вариант № 7**

**Задание 1.**

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Управление кадровым потенциалом организации.

**Задание 2.**

*Выберите правильные ответы:*

**1. Уклонение - это стиль разрешения конфликта, при котором:**

- а) человек старается уйти от конфликта;
- б) человек апеллирует к потребности к солидарности;
- в) человек требует принять свою точку зрения;
- г) человек признает различия во мнениях;
- д) человек принимает частично чужую точку зрения.

**2. Процессный подход рассматривает управление как:**

- а) работу в открытой системе;
- б) неповторимую ситуацию;
- в) сумму последовательных взаимосвязанных действий;
- г) методику принятия решения;
- д) функционирующее в стабильной среде.

**3. Валентность в теории ожидания означает:**

- а) размер вознаграждения;
- б) периодичность вознаграждения;
- в) способ вознаграждения;
- г) степень удовлетворения от вознаграждения;
- д) природа вознаграждения.

**4. Организационно-административные методы управления могут оказаться наиболее эффективными в случае:**

- а) начальной стадии формирования коллектива;
- б) когда сотрудники имеют различный интеллектуальный и образовательный уровень;
- в) необходимости ускорения, срочного выполнения какой-либо работы;
- г) значительного повышения качества работы;
- д) острой конфликтной ситуации в коллективе.

**5. X подход предполагает:**

- а) человек является творческой личностью;
- б) человек предпочитает быть простым исполнителем;
- в) человек предпочитает вознаграждение по конечному результату;
- г) человек рассматривает работу как средство самореализации;
- д) давать коллективу возможность принимать решения.

**Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно Вы узнали, что конкурирующая фирма

придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли Вы на такой шаг? Почему?

## Вариант № 8

### Задание 1.

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Методы анализа внешней среды в условиях государственного и муниципального управления.

### Задание 2.

*Выберите правильные ответы:*

#### **1. Политика включает в себя:**

- а) описание структуры организации;
- б) общие критерии принятия решения;
- в) должностные инструкции;
- г) цели и задачи организации;
- д) способы взаимодействия внутри организации.

#### **2. Продуктом труда менеджера является ....**

- а) информация;
- б) решение;
- в) полномочия;
- г) власть;
- д) товар.

#### **3. Непреднамеренное искажение информации означает:**

- а) затруднение в межличностных контактах;

- б) модификация сообщения под свои интересы;
- в) упрощение информации;
- г) страх перед наказанием,
- д) невозможность воспринимать и обрабатывать информацию.

#### **4. Развитие это:**

- а) процесс выполнения своих обязанностей;
- б) процесс исполнение полученных заданий;
- в) процесс направленный на сохранение целостности организации;
- г) процесс направленный на адаптацию организации к возможным изменениям;
- д) процесс выявления будущих проблем и возможностей организации.

#### **5. Дивизиональная структура строиться:**

- а) по функциональному принципу;
- б) по содержательному принципу;
- в) по процессному принципу;
- г) по линейному принципу;
- д) по принципу распределения ответственности.

### **Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:.*

Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как Вы поступите? Почему?

## Вариант № 9

### Задание 1.

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Коммуникационный процесс в организациях.

### Задание 2.

*Выберите правильные ответы:*

**1. Принцип управления единоначалия (единство распоряжения), означает:**

- а) наличие одного руководителя в организации;
- б) наличие одной цели у организации;
- в) наличие одного начальника у сотрудника;
- г) наличие одной системы принятия решений;
- д) наличие единых критериев оценки работы.

**2. Харизма - это власть, построенная на:**

- а) логике;
- б) традиции;
- в) личных качествах;
- г) страхе наказания;
- д) силе закона.

**3. К внешней среде организации относятся:**

- а) цели, задачи, персонал;
- б) государство, конкуренты, поставщики;
- в) структура организации, потребители, продукция;
- г) технология, структура, миссия,
- д) культура организации, культура окружения.

**4. Сглаживание - это стиль разрешения конфликта, при котором:**

- а) человек старается уйти от конфликта;
- б) человек апеллирует к потребности к солидарности;
- в) человек требует принять свою точку зрения;
- г) человек признает различия во мнениях;
- д) человек принимает частично чужую точку зрения.

## **5. Цели организации должны быть:**

- а) сориентированны во времени;
- б) в большом количестве;
- в) сориентированы в прошлое;
- г) инновационными;
- д) направлены на решение текущих задач.

### **Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций Вы знакомитесь с молодой домой, которая недавно была управляющей на фирме – конкуренте. По какой-то причине она была уволена и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее на работу. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

## **Вариант № 10**

### **Задание 1.**

*Ответьте на теоретический вопрос:*

Система повышения квалификации персонала: задачи и методы.

### **Задание 2.**

*Выберите правильные ответы:*

#### **1. Понятие «управляемость» характеризует:**

- а) воздействие на управляемый объект;
- б) эффективное управленческое решение;
- в) реакция организации на управленческое воздействие;
- г) способность менеджера держать ситуацию под контролем;
- д) компетенции персонала управления.

## **2. Фильтрация как причина искажения информации означает:**

- а) затруднение в межличностных контактах;
- б) модификация сообщения под свои интересы;
- в) упрощение информации;
- г) страх перед наказанием;
- д) невозможность воспринимать и обрабатывать информацию.

## **3. Процесс контроля состоит из следующих этапов:**

- а) формулирование стандартов, сверка фактически достигнутых результатов со стандартом, корректировка планов или стандартов;
- б) составление планов, доведение планов до персонала, реализация планов,
- в) постановка целей, постановка задач, проверка как достигаются поставленные цели и задачи.
- г) разработка критериев оценки работы, доведение критериев до персонала, оценка с помощью критериев результатов работы;
- д) разработка бюджета организации, исполнение бюджета, сверка фактического исполнения с планируемым.

## **4. Принуждение - это стиль разрешения конфликта, при котором:**

- а) человек старается уйти от конфликта,
- б) человек апеллирует к потребности к солидарности;
- в) человек требует принять свою точку зрения;
- г) человек признает различия во мнениях;
- д) человек принимает частично чужую точку зрения.

## **5. Функционирование это:**

- а) процесс выполнения своих обязанностей;
- б) процесс исполнение полученных заданий;
- в) процесс, направленный на сохранение целостности организации;
- г) процесс, направленный на адаптацию организации к возможным изменениям;

д) процесс выявления будущих проблем и возможностей организации.

### **Задание 3.**

*Примите решения по ситуации и обоснуйте его:*

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи « Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение Вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

#### ***3.2.3. Требования к оформлению реферата***

Реферат должен быть соответствующим образом оформлен. К оформлению предъявляются следующие требования:

1. Реферат должен быть выполнен с помощью компьютера через 1,5 интервала; формат текста: Word for Windows. Формат страницы: А4 (210 x 297 мм). Шрифт: размер (кегель) – 14; тип – Times New Roman.

2. Реферат выполняется на одной странице листа.

3. Страницы реферата нумеруются арабскими цифрами внизу посередине.

4. Каждая страница должна иметь поля шириной: верхнее – 20 мм; нижнее – 20 мм; правое – 10 мм; левое – 30 мм.

5. Каждый студент группы должен иметь отдельный вариант реферата.

6. При написании текста, составлении графиков и таблиц использование подчеркиваний и выделений текста не допускается.

7. Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей является титульный лист, второй – содержание. На

титальном листе и содержании номер страницы не ставится.

8. Все иллюстрации (схемы, графики, рисунки) именуются рисунками. Они нумеруются последовательно сквозной нумерацией в пределах всего реферата арабскими цифрами. Рисунок в тексте должен размещаться сразу после ссылки на него. Каждый рисунок должен сопровождаться содержательной подписью, подпись помещается под рисунком в одну строку с его номером по центру. Шрифт: размер (кегель) – 14.

9. Цифровой материал в работе рекомендуется оформлять в виде таблиц. Таблицы должны нумероваться единой сквозной нумерацией арабскими цифрами в пределах всего реферата.

10. Каждая таблица должна иметь содержательный заголовок. Подчеркивать заголовок таблицы не следует. Над верхним левым углом таблицы помещают надпись «Таблица...» с указанием ее номера, например: «Таблица 1». При наличии наименования слово «Таблица...» пишут на той же строке и отделяют его от наименования таблицы, написанного с первой прописной буквы, тире. Шрифт: размер (кегель) – 12.

11. Таблица должна размещаться сразу после ссылки на нее в тексте работы. При переносе таблицы на следующую страницу пронумеровать графы и повторить их нумерацию на следующей странице. Эти страницы начинаются с надписи «Продолжение таблицы» с указанием ее номера.

12. На все таблицы должны быть даны ссылки в тексте по типу «... таблица 1», «согласно данным таблицы 2».

13. На все цитаты и цифровые данные, приводимые в тексте, указываются источники. Источник проставляется сразу после приведения цитаты или примера в тексте в квадратных скобках или приводится внизу страницы. Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой и помещают на уровне верхнего обреза шрифта.

Реферат, выполненный студентом, должен быть защищен до итогового контроля знаний.

### ***3.2.4. Тестовые задания для самопроверки знаний***

#### **ТЕСТ 1**

**1. Какое направление менеджмента занималось созданием оптимальной структуры управления;**

- а) школа научного управления;
- б) административная школа;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки управлять;
- д) школа поведенческих наук.

**2. Следующие виды систем не могут существовать без управления;**

- а) биологические;
- б) технические;
- в) информационные;
- г) социальные;
- д) физические.

**3. Суть управления заключается в:**

- а) добросовестное выполнение полученных заданий;
- б) разработка идей;
- в) координация работы других людей;
- г) соби́рание необходимой информации;
- д) анализ и оценка внутренней и внешней среды организации.

**4. На менеджмент оказывают влияние следующие особенности состояния культуры:**

- а) менеджмент не зависит от культуры, потому что построен на деловых отношениях;
- б) культура препятствует менеджменту, потому что во многих случаях ставит барьеры эффективных коммуникаций, особенно при общении с зарубежными партнерами;
- в) культура, если она учитывается, повышает эффективность менеджмента;
- г) культуру надо не учитывать, а осваивать. Она действительна лишь тогда, когда одинакова для субъекта и объекта

управления, менеджера и персонала;

д) культура это элемент механизма управления и в этом ее роль и значение.

**5. Основными требованиями существования организаций является:**

- а) наличие капитала, ресурсов, технологий;
- б) наличие информации, средств и людей;
- в) наличие как минимум двух людей, единой цели, совместного функционирования;
- г) наличие правовой среды функционирования;
- д) наличие разрешение со стороны государства.

**6. Понятие «управляемость» характеризует:**

- а) воздействие на управляемый объект;
- б) эффективное управленческое решение;
- в) реакция организации на управленческое воздействие;
- г) способность менеджера держать ситуацию под контролем;
- д) компетенции персонала управления.

**7. Фильтрация как причина искажения информации означает:**

- а) затруднение в межличностных контактах;
- б) модификация сообщения под свои интересы;
- в) упрощение информации;
- г) страх перед наказанием;
- д) невозможность воспринимать и обрабатывать информацию.

**8. Процесс контроля состоит из следующих этапов:**

- а) формулирование стандартов, сверка фактически достигнутых результатов со стандартом, корректировка планов или стандартов;
- б) составление планов, доведение планов до персонала, реализация планов,

в) постановка целей, постановка задач, проверка как достигаются поставленные цели и задачи.

г) разработка критериев оценки работы, доведение критериев до персонала, оценка с помощью критериев результатов работы;

д) разработка бюджета организации, исполнение бюджета, сверка фактического исполнения с планируемым.

### **9. Принуждение это стиль разрешения конфликта при котором:**

а) человек старается уйти от конфликта,  
б) человек апеллирует к потребности к солидарности;

в) человек требует принять свою точку зрения;

г) человек признает различия во мнениях;

д) человек принимает частично чужую точку зрения.

### **10. Функционирование это:**

а) процесс выполнения своих обязанностей;  
б) процесс исполнение полученных заданий;  
в) процесс направленный на сохранение целостности организации;

г) процесс направленный на адаптацию организации к возможным изменениям;

д) процесс выявления будущих проблем и возможностей организации.

### **11. Принцип управления единоначалия (единство распоряжения), означает:**

а) наличие одного руководителя в организации;

б) наличие одной цели у организации;

в) наличие одного начальника у сотрудника;

г) наличие одной системы принятия решений;

д) наличие единых критериев оценки работы.

### **12. Харизма это власть построенная на:**

- а) логике;
- б) традиции;
- в) личных качествах;
- г) страхе наказания;
- д) силе закона.

**13. К внешней среде организации относятся:**

- а) цели, задачи, персонал;
- б) государство, конкуренты, поставщики;
- в) структура организации, потребители, продукция;
- г) технология, структура, миссия,
- д) культура организации, культура окружения.

**14. Сглаживание это стиль разрешения конфликта при котором:**

- а) человек старается уйти от конфликта;
- б) человек апеллирует к потребности к солидарности;
- в) человек требует принять свою точку зрения;
- г) человек признает различия во мнениях;
- д) человек принимает частично чужую точку зрения.

**15. Цели организации должны быть:**

- а) с ориентированны во времени;
- б) в большом количестве;
- в) с ориентированы в прошлое;
- г) инновационными;
- д) направлены на решение текущих задач.

**ТЕСТ 2**

**1. Научная школа управления разрабатывала:**

- а) способы мотивации труда;
- б) механизм улучшения морально-психологического климата в коллективе;

- в) способы повышения производительности труда;
- г) методику разработки планов организации;
- д) способов адаптации организации к внешним условиям.

## **2. Роль диагностики в процессе управления:**

- а) характеризует роль и значение человеческого фактора в управлении;
- б) дает наиболее полную характеристику цели управления;
- в) позволяет определить проблему на основе оценки ситуации;
- г) определяет необходимость и ценность информации для разработки управленческого решения;
- д) является аналитической основой разработки управленческих решений.

## **3. Процессуальные теории мотивации строятся:**

- а) на потребностях человека;
- б) на типах поведения человека;
- в) на типах высшей нервной деятельности;
- г) на способах мышления;
- д) на видах восприятия.

## **4. Согласно классическому определению функции менеджмента состоят в следующем:**

- а) предсказывать, планировать, контролировать, распределять;
- б) мотивировать, организовывать, планировать, определять;
- в) планировать, организовывать, мотивировать, контролировать;
- г) контролировать, планировать, согласовывать, организовывать.
- д) прогнозировать, планировать, координировать, организовывать, контролировать.

**5. Коммуникации влияют на качество решений следующим образом:**

а) от них зависит ценность информации, которая и определяет качество решения;

б) коммуникации не влияют на качество решений, они определяют лишь организационные возможности разработки решений;

в) коммуникации характеризуют человеческий фактор управленческого решения;

г) коммуникации не определяют ценности информации, они характеризуют каналы ее движения и это главный фактор их влияния на качество решения;

д) коммуникации отражают систему управления, решения - процесс управления.

**6. Стандарт это:**

а) четкое определение работы с учетом финансовых затрат;

б) четкое определение работы с учетом времени выполнения;

в) четкое определение работы с учетом материальных затрат;

г) четкое определение работы с учетом интересов других участников процесса;

д) четкое определение работы с учетом координации с другими подразделениями организации.

**7. Принцип порядок означает:**

а) прозрачная система оплаты труда;

б) быстрое прохождение информации, и без искажений;

в) подчинение распоряжениям руководства;

г) отсутствие двойных стандартов;

д) наличие рабочего места для всех работников.

**8. Информация это:**

- а) степень неопределенности ситуации;
- б) взаимосвязь управляющей и управляемой систем;
- в) функционирование прямой и обратной связи;
- г) совокупность сведений о состоянии управляемой системы;
- д) форма отражения проблем, по которым разрабатывается управленческое решение.

**9. Следующие негативные последствия делегирования полномочий наиболее опасны:**

- а) снижение управляемости в связи с некомпетентным решением проблем;
- б) нарушение интеграции процессов управления и дифференциация по подразделениям общих целей управления;
- в) увеличение трудоемкости контроля, что может компенсировать снижение нагрузки менеджера, а, может быть, и увеличить ее;
- г) нарушение социально-психологического климата в организации, возникновение конфликтных ситуаций;
- д) потребность в искусстве неформального управления, которое в некоторых случаях может быть нереализованным

**10. Управленческое решение - это:**

- а) план действий, воплощаемый в реальность;
- б) главный фактор взаимодействия управляемой и управляющей систем;
- в) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов;
- г) воздействие на управляемую систему;
- д) действие, вносящее целесообразные изменения в поведение управляемой системы.

**11. Вознаграждение это:**

- а) все, что дает человеку организация;
- б) все материальные выплаты;
- в) все, что человек считает для себя ценным;

- г) все выплаты материального и не материального характера;
- д) все, что дает человеку процесс труда.

**12 Предварительный контроль проводится в отношении:**

- а) автономных ресурсов, денежных ресурсов, капитальных ресурсов;
- б) внешних ресурсов, человеческих ресурсов, материальных ресурсов;
- в) информационных ресурсов;
- г) финансовых ресурсов, материальных ресурсов, человеческих ресурсов.
- д) капитальных ресурсов, инвестиционных ресурсов.

**13. Социально-психологическая атмосфера в группе проявляется:**

- а) в количестве и остроте конфликтов;
- б) в удовлетворенности человека в своей работе;
- в) в характере отношений между людьми;
- г) в конкретных результатах работы;
- д) в эффективности управления.

**14. Формальная организация это:**

- а) система контактов между людьми имеющих общие цели;
- б) регулярное общение двух и более людей;
- в) самопроизвольно сложившиеся система социальных связей;
- г) организация где люди представлены функционально;
- д) организация имеющая четкие границы.

**15. Основной проблемой инновационного менеджмента сегодня является:**

- а) внешняя социально - экономическая обстановка;

- б) недостаточность профессионализма управления;
- в) экономические трудности мотивации инноваций;
- г) человеческий фактор, качество персонала;
- д) прогнозирование развития в условиях рынка.

### **ТЕСТ 3.**

#### **1. Школа научного управления исследовала:**

- а) систему взаимоотношений в коллективе;
- б) влияние внешней среды на организацию;
- в) организационные структуры;
- г) операции труда;
- д) потребности человека.

#### **2. Главной чертой профессионализма управления является:**

- а) многолетний опыт управления;
- б) хорошая теоретическая подготовка;
- в) человеческие качества лидерства;
- г) сплав специальных знаний и освоенного опыта;
- д) способности, развитые до навыков эффективного управления.

#### **3. Принцип стабильности рабочего места по А. Файолю предполагает:**

- а) гарантированность заработка рабочего;
- б) пожизненный найм работника;
- в) невозможность понижения, перевода по должности или увольнения;
- г) четкие условия найма;
- д) уверенность работника в постоянности работы.

#### **4. Эффективность менеджмента может постоянно повышаться:**

- а) но только в том случае, если эта тенденция отслеживается и менеджмент совершенствуется;
- б) нет, изменение эффективности имеет объективно циклический характер;

в) тенденция изменения эффективности менеджмента соответствует жизненному циклу организации;

г) изменение эффективности может быть различным, ибо определяется качеством цели и средств ее достижения;

д) в период модернизации менеджмента возможно временное снижение его эффективности.

**5. Коммуникация типа «руководитель подчиненный» связаны:**

а) с повышением эффективности рабочей группы;

б) с передачей информации по нисходящей;

в) с передачей информации по восходящей;

г) с прояснением задач и приоритетов;

д) с видом канала коммуникации.

**6. Главная особенность исследования социально-экономических систем заключается в том, что**

а) затруднено получение объективной информации;

б) размыты границы объекта исследования;

в) ограничены возможности экспериментирования;

г) решающее значение системного подхода;

д) динамичность процесса функционирования.

**7. Авторитарный стиль управления наиболее применим:**

а) для освоения нового типа работы;

б) для вновь образованной рабочей группы;

в) для внедрения нового проекта;

г) для развития творческого потенциала коллектива;

д) для решения глобальных задач.

**8. Либеральный стиль управления наиболее применим:**

а) в творческом коллективе;

б) в научном коллективе;

в) в «молодом» коллективе;

г) в непрофессиональном коллективе;

- д) в коллективе со сложной внутренней структурой.

**7. Наиболее быстро реализуются решения:**

- а) принятые рабочей группой;
- б) принятые руководством;
- в) принятые руководством после консультации с коллективом;
- г) принятые руководством, с разъяснением целей и задач рабочей группе;
- д) принятые частью рабочей группы по заданию руководства.

**8. Если к одному работнику предъявляют противоречивые требования по поводу результатов работы, это:**

- а) внутриличностный конфликт;
- б) межличностный конфликт;
- в) конфликт между личностью и группой;
- г) межгрупповой конфликт.

**9. Уклонение это стиль разрешения конфликта при котором:**

- а) человек старается уйти от конфликта;
- б) человек апеллирует к потребности к солидарности;
- в) человек требует принять свою точку зрения;
- г) человек признает различия во мнениях;
- д) человек принимает частично чужую точку зрения.

**10. Процессный подход рассматривает управление как:**

- а) работу в открытой системе;
- б) неповторимую ситуацию;
- в) сумму последовательных взаимосвязанных действий;
- г) методику принятия решения;
- д) функционирующее в стабильной среде.

**11. Валентность в теории ожидания означает:**

- а) размер вознаграждения;
- б) периодичность вознаграждения;
- в) способ вознаграждения;
- г) степень удовлетворения от вознаграждения;
- д) природа вознаграждения.

**12. Организационно-административные методы управления могут оказаться наиболее эффективными в случае:**

- а) начальной стадии формирования коллектива;
- б) когда сотрудники имеют различный интеллектуальный и образовательный уровень;
- в) необходимости ускорения, срочного выполнения какой-либо работы;
- г) значительного повышения качества работы;
- д) острой конфликтной ситуации в коллективе.

**13. «X» подход предполагает:**

- а) человек является творческой личностью;
- б) человек предпочитает быть простым исполнителем;
- в) человек предпочитает вознаграждение по конечному результату;
- г) человек рассматривает работу как средство самореализации;
- д) давать коллективу возможность принимать решения.

**14. Принцип дисциплины по А. Файолю предполагает:**

- а) проявление инициативу;
- б) справедливое вознаграждение;
- в) отсутствие двойных стандартов;
- г) подчинение распоряжениям;
- д) нахождение на рабочем месте в рабочее время.

**15. SWOT- анализ предусматривает выявление и рассмотрение:**

- а) ориентиров и перспектив, ограничений и критических факторов развития;
- б) принципов и функций, средств и методов управления;
- в) сильных и слабых сторон, угроз и благоприятных возможностей;
- г) технологических и конкурентных преимуществ, информационных и организационных препятствий;
- д) стратегий и тактик, инновационных и маркетинговых возможностей.

**ТЕСТ 4**

**1. Политика включает в себя:**

- а) описание структуры организации;
- б) общие критерии принятия решения;
- в) должностные инструкции;
- г) цели и задачи организации;
- д) способы взаимодействия внутри организации.

**2. Продуктом труда менеджера является ....**

- а) информация;
- б) решение;
- в) полномочия;
- г) власть;
- д) товар.

**3. Непреднамеренное искажение информации означает:**

- а) затруднение в межличностных контактах;
- б) модификация сообщения под свои интересы;
- в) упрощение информации;
- г) страх перед наказанием,

д) невозможность воспринимать и обрабатывать информацию.

**4. Развитие это:**

- а) процесс выполнения своих обязанностей;
- б) процесс исполнения полученных заданий;
- в) процесс направленный на сохранение целостности организации;
- г) процесс направленный на адаптацию организации к возможным изменениям;
- д) процесс выявления будущих проблем и возможностей организации.

**5. Дивизиональная структура строиться:**

- а) по функциональному принципу;
- б) по содержательному принципу;
- в) по процессному принципу;
- г) по линейному принципу;
- д) по принципу распределения ответственности.

**6. Гигиенические факторы это:**

- а) факторы, связанные с окружающей средой;
- б) факторы связанные с деятельностью организации;
- в) факторы связанные с материальным поощрением.
- г) организация труда;
- д) отношение руководства к персоналу.

**7. Компромисс это стиль разрешения конфликта при котором:**

- а) человек старается уйти от конфликта;
- б) человек апеллирует к потребности к солидарности;
- в) человек требует принять свою точку зрения;
- г) человек признает различия во мнениях;

д) человек принимает частично чужую точку зрения.

**8. Власть, при которой подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его насущную потребность ....**

- а) законная;
- б) экспертная;
- в) основанная на вознаграждении;
- г) эталонная;
- д) традиционная.

**9. Внешняя среда организации подразделяется:**

- а) на общую и дополнительную;
- б) на постоянную и временную;
- в) на прямую и косвенную;
- г) на полную и частичную;
- д) на динамичную и статичную.

**10. Последствием функционального конфликта является:**

- а) рост чувства неудовлетворенности;
- б) уменьшить возможности группового мышления;
- в) уменьшить степень сотрудничества;
- г) усиления конкуренции с другими рабочими группами;
- д) увеличение враждебности в коллективе.

**11. Экспертное влияние базируется:**

- а) на страхе;
- б) на власти;
- в) на вознаграждении;
- г) на равных статусах;
- д) на убеждении;

**12. Запрограммированное решение, это:**

- а) решение принятое группой;
- б) решение принятое руководством;

- в) решение принимаемое при наступлении определенных событий;
- г) решение навязываемое сверху;
- д) решение принятое в условиях неопределенности.

**13. Функциональный статус человека определяется:**

- а) образованием;
- б) стилем поведения;
- в) происхождением;
- г) должностью;
- д) профессиональной квалификацией.

**14. Основными характеристика демократического стиля управления являются:**

- а) перекладывание ответственности, коллегиальная форма принятия решения;
- б) распределение ответственности, неприятие неформальных лидеров;
- в) единоличная форма принятия решения, отсутствие дистанционности;
- г) вся ответственность, основное средство распоряжения просьба;
- д) распределением ответственности, коллегиальная форма принятия решения.

**15. Основными ситуационными переменными, являются:**

- а) факторы внешней среды организации;
- б) факторы внутренней среды организации;
- в) факторы конкуренции;
- г) факторы научно-технического прогресса;
- д) факторы глобализации.

## **ТЕСТ 5**

**1. Согласно теории Маслоу, целью индивидуума является потребность:**

- а) Самовыражения;
- б) Вознаграждения;
- в) Интересная работа;
- г) Самоутверждения.

**2. Исключите характеристику, не относящуюся к власти харизмы:**

- а) Обмен энергией;
- б) Лидер партии;
- в) Манера держаться;
- г) Независимый характер.

**3. Почему методы прямого принуждения и страха наказания постепенно вытесняются методами социального принуждения:**

- а) Трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- б) Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения;
- в) Механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;
- г) Стало невыгодно содержать большой штат сотрудников.

**4. Что относится к категории внутреннего вознаграждения:**

- а) Заработная плата;
- б) Сама работа;
- в) Признание окружения;
- г) Карьера.

**5. Эмпатия – это:**

- а) Умение настроить принимающую сторону, приспособить варианты кодирования и передачу сообщений к индивиду;

б) Внимание к чувствам других людей, умение настроить принимающую сторону и приспособить варианты кодирования и передачу сообщения к индивиду;

в) Готовность влезть в шкуру других людей;

г) Внимание к чувствам других людей.

**6. Принципом эффективной мотивации в настоящее время является:**

а) Моральное вознаграждение;

б) Способы удовлетворения потребностей через хорошую работу;

в) Способы формирования потребностей;

г) Денежное вознаграждение.

**7. Какую форму власти использует инспектор ГИБДД:**

а) Эталонную (харизма);

б) Экспертную;

в) Законную;

г) Основанную на принуждении.

**8. На каких побуждениях людей основаны теории мотивации:**

а) Потребность власти;

б) Потребность причастия в принятии решения;

в) Потребность в справедливости;

г) Потребность проявить себя.

**9. Пример влияния через разумную веру – это отношения:**

а) Пациента с врачом;

б) Подсудимого и судьи;

в) Крестьянина и помещика;

г) рабочего с мастером.

**10. Для каких из перечисленных организаций наиболее важна власть, основанная на традициях:**

- а) Для формальных организаций
- б) Для неформальных организаций
- в) Для динамично развивающихся коллективов
- г) Для творческих коллективов

## **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### ***4.1. Перечень вопросов итогового контроля знаний***

1. Менеджмента в системе понятий рыночной экономики.
2. Рациональная, современная, маркетинговая и инновационная концепция управления.
3. Понятие и сущность организаций.
4. Методологические основы менеджмента.
5. Принятие решений как важнейшая функция менеджмента.
6. Понятие общих и конкретных функций менеджмента.
7. Понятие и сущность планирования.
8. Стратегическое планирование.
9. Тактическое планирование.
10. Бюрократические и органические организационные структуры.
11. Виды организационных структур управления.
12. Понятие и механизмы делегирования в организациях.
13. Понятие и сущность мотивации.
14. Содержательные теории мотивации.
15. Процессуальные теории мотивации.
16. Природа и цель контроля.
17. Взаимодействие человека и организации.
18. Формальные и неформальные группы.
19. Организационные и личностные способы разрешения конфликтов.
20. Сущность, содержание понятия «эффективность управления».
21. Факторы, влияющие на эффективность управления.
22. Внешняя среда организации.
23. Внутренняя среда организации.

### ***4.2. Основная и дополнительная литература***

#### **4.2.1. Основная литература**

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента : учебник. – М. : ООО Т.Д. Элит, 2002. – 560 с.

2. Виханский О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 670 с.

#### **4.2.2. Дополнительная литература**

3. Веснин В. Р. Менеджмент в схемах и определениях: учеб. пособие/ Веснин В. Р. - М.: Проспект, 2012. - 128 с. – 16 экз.

4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник:/ Герчикова И.Н.- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2 004. - 511 с. – 12 экз.

5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник:/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Экономистъ, 2006 (2004, 2002). - 288с. – 24 экз.

6. Коноваленко, М. Ю. Деловые коммуникации : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ю. Коноваленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 466 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-11058-6. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblionline.ru/bcode/444387>

7. Новик, Е.В. Операционный менеджмент : учебное пособие / Е.В. Новик. — Санкт-Петербург : ИЭО СПбУ-ТУиЭ, 2011. — 205 с. — ISBN 978-5-94047-407-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/63966>

#### **4.3. Интернет ресурсы**

1. Издательская группа «Дело Сервис» - <http://www.dis.ru/library/manag/archive/>

2. Всем, кто учится: обзоры сайтов, учебники по экономике и управлению – <http://www.alleng.ru>

3. Сайт «Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления - <http://www.cfin.ru>

4. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент» - <http://www.ecsocman.edu.ru>
5. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/>
6. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
7. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.diss.rsl.ru>
8. Электронная библиотека GrebennikOn: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://grebennikon.ru/>