

Приложение 1 к РПД
Менеджмент физической культуры и спорта
49.03.01 Физическая культура
Направленность (профиль)
Тренер, инструктор-методист
Форма обучения – заочная
Год набора – 2020

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

1.	Кафедра	Экономики, управления и предпринимательского права
2.	Направление подготовки	49.03.01 Физическая культура
3.	Направленность (профиль)	Тренер, инструктор-методист
4.	Дисциплина (модуль)	Менеджмент физической культуры и спорта
5.	Форма обучения	заочная
6.	Год набора	2020

I. Методические рекомендации по организации работы обучающихся во время проведения лекционных и практических занятий

Приступая к изучению дисциплины, студенту необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий. Самостоятельная работа студента предполагает работу с научной и учебной литературой, умение создавать тексты. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий.

При изучении дисциплины студенты выполняют следующие задания:

- изучают рекомендованную литературу;
- выполняют задания, предусмотренные для самостоятельной работы.

Основными видами аудиторной работы студентов являются лекции и практические занятия.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам практического занятия, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих

мыслей преподаватель в ходе практического занятия может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к практическому занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

II. Методические рекомендации по составлению глоссария

1. Внимательно прочитайте и ознакомьтесь с текстом. Вы встретите в нем много различных терминов, которые имеются по данной теме.

2. После того, как вы определили наиболее часто встречающиеся термины, вы должны составить из них список. Слова в этом списке должны быть расположены в строго алфавитном порядке, так как глоссарий представляет собой не что иное, как словарь специализированных терминов.

3. После этого начинается работа по составлению статей глоссария. Статья глоссария - это определение термина. Она состоит из двух частей: 1. точная формулировка термина в именительном падеже; 2. содержательная часть, объемно раскрывающая смысл данного термина.

При составлении глоссария важно придерживаться следующих правил:

- стремитесь к максимальной точности и достоверности информации;
- старайтесь указывать корректные научные термины и избегать всякого рода жаргонизмов. В случае употребления такового, дайте ему краткое и понятное пояснение;
- излагая несколько точек зрения в статье по поводу спорного вопроса, не принимайте ни одну из указанных позиций. Глоссария - это всего лишь констатация имеющихся фактов;
- также не забывайте приводить в пример контекст, в котором может употребляться данный термин;
- при желании в глоссарий можно включить не только отдельные слова и термины, но и целые фразы.

Основные понятия для глоссария: менеджмент, управление, организация, планирование, мотивация, контроль, управленческое решение, принятие управленческого решения, конфликт, управление конфликтом, коммуникации, стиль руководства, лидерство, методы управления.

Перечень понятий может быть дополнен и расширен.

III. Методические рекомендации по проведению занятий в интерактивной форме

Интерактивное обучение представляет собой способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся, т.е. все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, совместно решают поставленные проблемы, моделируют ситуации, обмениваются информацией, оценивают действие коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем.

В ходе лекций в качестве интерактивной формы обучения реализуется дискуссия, в ходе которой преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы слушателей на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами. Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и обучающегося, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

По дисциплине «Менеджмент физической культуры и спорта» предусмотрены в качестве интерактивной формы обучения –выполнение ситуационных задач по теме 2 и по теме3

Ситуационные задачи используют описание реальных ситуаций в сфере менеджмента. Ситуационные задачи основываются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

При выполнении ситуационной задачи обучающиеся должны:

- внимательно ознакомиться с представленной в задаче информацией;
- исследовать ситуацию, разобраться в сути проблем;
- установить логическую связь между элементами задачи;
- выявить правомерность действий участников ситуации на основе анализа конкретных правовых норм;
- предложить возможные решения и выбрать лучшее из них.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования конспектами лекций, основной и дополнительной литературой.

Выполнение ситуационных задач по теме 2:

1. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро.

Цель – определить и построить структуру данного предприятия в соответствии с вышеназванными данными, оценить ее эффективность, внести рекомендации

2. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Тарасу 26 лет. В компании работает 3 года, из них 2 года работал на складе. Средне-специальное образование. Ранее работал рабочим. Несмотря на то, что он не специалист в своем деле, он неплохо самостоятельно изучил ассортимент и разобрался в торговом деле. Но, составляя документы для клиентов, он делает массу ошибок. Он исполнитель, открыт в общении. Критику принимает близко к сердцу. Из продавцов он чаще всех старается избегать неприятностей – например, уступает клиентам, дает необоснованные скидки. Если работа ему полностью ясна, тогда он энергичен. Коллеги часто посмеиваются над его необразованностью и ошибками Тараса, но он не обращает на это внимания и часто обращается к ним с вопросами. Интересуется футболом, но не занимается спортом активно. Хочет получить высшее образование и заниматься складскими вопросами и логистик.

Владимиру 23 года. В компании 1 год. Закончил успешно университет, специальность экономика. Очень сообразительный, но товар знает плохо. Ему нравится разговаривать с клиентами. Владимир азартен, но настойчиво добивается результата, и радуется каждой сделке. Владимир плохо организован, слабо планирует свою деятельность. Готов обучаться, ему нравится осваивать новое. Живет с родителями, экономическое положение семьи прочное. За последние месяцы у него было 5 подруг. Он увлекается спортивными автомобилями (собирает модели) и украшает собственную «девятку». Владимир кажется очень коммуникабельным, активным, легко входящим в контакт с людьми, но очень несерьезным человеком.

Николаю 32 года. В компании работает 3 года. Ранее работал заместителем начальника отдела по продаже товаров широкого потребления. Образование: военное училище, получил звание лейтенанта. Целеустремленный, систематизирует работу, настойчив. Верит в свои возможности. У Николая нет хорошего контакта с другими продавцами. Он относится к ним надменно, часто критикует. Серьезных противоречий не наблюдается, он разумен и вежлив, выполняет в точности все предписания. Хорошо знает продукцию. В свободное время читает литературу о технике продажи. Иногда клиенты жаловались, что он слишком настойчив. Разным группам потребителей он продает одинаково хорошо. Его будущая жена – секретарь исполнительного директора средней

компании. Он современен, интересуется театром. Стало известно, что Николай уже некоторое время ищет работу руководителя отдела продаж в компаниях, аналогичной Вашей. Пока безуспешно.

Цель – определить базовые потребности каждого сотрудника и предложить в соответствии с этими потребностями стимулы, которые организация может применить для стимулирования труда этих сотрудников.

3. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

1. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается не желательная ситуация.
2. Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
3. Проанализировал имеющуюся информацию.
4. Разработал альтернативные варианты решения.
5. Выбрал решение.
6. Организовал выполнение решения.

Цель – определить, какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель, предложить правильную последовательность принятия управленческого решения.

4. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Инвестору необходимо выбрать один из двух проектов. Ожидаемые значения прибыли (при равных инвестиционных затратах) представлены в таблице.

Таблица

Основные показатели проектов

Показатели	Значения показателей		
	<i>Проект А (кафе)</i>		
Прибыль, млн руб	5	10	20
Вероятность	0,6	0,3	0,1
	<i>Проект В (парикмахерская)</i>		
Прибыль, млн руб	5	6	10
Вероятность	0,2	0,5	0,3

Цель – определить наиболее надежный вариант вложения капитала и рекомендовать инвестору управленческое решение.

Выполнение ситуационных задач по теме 3:

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Малое предприятие ООО «Альфа» специализируется на пошиве спортивной одежды. Бизнес развивается, и компания достигла уже определенных успехов. Однако постепенно стало сказываться отсутствие новых технологий в работе служб. Рост компании замедлился из-за несовершенной бухгалтерии и складской системы. Предприятие удерживало для работы с финансовой документацией и денежными ресурсами одного штатного бухгалтера и компьютерного оператора по совместительству. Замедление роста не обеспечивало получения запланированных доходов и вызвало угрозу появления финансовых трудностей по уплате процентов за пользование банковским кредитом. На складах предприятия царил хаос. Клерки ходили между тюками вещей с длинными громоздкими списками в руках. Нереализованный товар валялся в тюках. В целом годовой товарооборот уменьшился в 1,5—2 раза. Кроме этого, большие остатки нереализованной продукции привели к затовариванию складов, часть из которых предприятие вынуждено было дополнительно арендовать.

Руководство ООО «Альфа» решило заказать компьютерной фирме разработку компьютерной базы данных, которую можно использовать для осуществления контроля за производством и реализацией продукции, проводить финансовые операции. ООО «Альфа» закупило необходимое компьютерное оборудование, наняло бухгалтера, который имеет навыки работы на компьютере и умеет работать со специальным программным обеспечением. Предприятие отказалось от услуг временной машинистки и стало получать счета-фактуры по электронной почте через день после продажи. В результате складские операции стали более эффективными. Если за год до этого четыре клерка работали с 8 до 19 часов, то после внесения изменений ту же работу выполняли два клерка с 9 до 17 часов. Годовой товарооборот вырос в 5 раз.

Цель – определить процесс прохождения потока данных и информации через различные отделы компании (от закупки сырья до реализации готовой продукции) при существовании старой системы управления. Предложить внутренние и внешние источники информации, необходимые для принятия решений по управлению бизнесом ООО «Альфа».

2. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Когда Владимир Федоров неправильно понял значения допустимых отклонений при обработке трубопроводной арматуры, его ошибка была замечена, но слишком поздно. К этому времени он выполнил уже половину заказа, и законченную арматуру пришлось списать в отходы. Более того, чтобы успеть выполнить заказ точно в срок, пришлось отложить другие заказы, и график работы некоторых других станочников был нарушен.

Покупатель, ожидавший выполнения своего заказа на арматуру, также испытывал неудобства и, возможно, колебания, стоит ли размещать другие заказы на предприятии, где работал Федоров.

Владимир считал, что начальник дал ему неверные инструкции, а его начальник это отрицал. Всю следующую неделю Федоров испытывал отвращение и к своему начальнику, и к своей работе. Товарищи по работе ему сочувствовали, а производительность мастерской временно упала. Через несколько недель ситуация нормализовалась, но Федоров продолжал периодически поговаривать о поиске другой работы.

Цель – определить последствия и затраты не эффективной коммуникации, дать соответствующие рекомендации руководству.

3. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Руководитель производства вызывает мастера цеха и, ставя ему задачу, объясняет, почему именно он должен курировать работу строителей-подрядчиков: «Ты знаешь, я вчера весь вечер изучал личные дела тех, кому мог бы доверить эту задачу. Обнаружил, что из всех нас только у тебя, Егор, есть строительное образование. Только ты сможешь понять, что там происходит на стройплощадке. Ну как, возьмешься?» Мастер цеха (который собирался сопротивляться до последнего) развел руками и... согласился.

Цель – определить стиль руководителя, методы управления и оценить их эффективность.

4. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

Цель – определить причину и тип конфликта, предложите пути решения конфликта.

5. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

Цель – определить виды конфликта отраженные в ситуации, предложить руководителю предприятия пути решения конфликта.

IV. Методические рекомендации по решению теста

Тестовая система предусматривает вопросы/задания, на которые обучающийся должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. Готовясь к тестированию, следует проработать информационный материал по дисциплине.

При поиске ответа необходимо проявлять внимательность, до конца прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов.

При отсутствии какого-либо одного ответа на вопрос, предусматривающий множественный выбор, весь ответ считается неправильным.

Ответы правильные выделяются в тесте подчеркиванием или любым другим допустимым символом.

V. Методические рекомендации по подготовке к сдаче экзамена

Экзамен осуществляется в рамках завершения изучения дисциплины (модуля) и позволяет определить качество усвоения изученного материала, а также степень сформированности компетенций.

На экзамен выносятся материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины за семестр.

По дисциплине экзамен принимается по билетам, содержащим два вопроса. Экзаменационные билеты утверждаются на заседании кафедры.

Экзаменатору предоставляется право задавать студентам вопросы в рамках билета, а также, помимо теоретических вопросов, предлагать задачи практико-ориентированной направленности по программе данного курса.

Экзамен проводится в устной форме.

При явке на экзамен студенты обязаны иметь при себе зачетную книжку, которую они предъявляют экзаменатору в начале экзамена, а также письменные принадлежности.

На подготовку к ответу на билет на экзамене отводится 20 минут.

Результат экзамена выражается оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

За нарушение дисциплины и порядка студенты могут быть удалены с экзамена.

Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса;
- подготовка к ответу на экзаменационные вопросы.

При подготовке к экзамену студентам целесообразно использовать материалы лекций, основную и дополнительную литературу.

VI. Планы практических занятий

Занятие 1 Введение в менеджмент (2 часа)

План:

1. Понятия управление, менеджмент, руководство.
2. Эволюция теории менеджмента.
- 3 Физкультурно-спортивная организация как объект менеджмента.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Качества менеджера и его роль в организации
6. Методы управления, правовые и этические.

Литература: [2, с. 15-51, с.122-136; 3, 1, с. 12-26; 4, с.13-20, 29-42, 90-120].

Вопросы для самоконтроля

1. Как Вы охарактеризуете сущность менеджмента?
2. Каковы различия в понятиях «управление» и «менеджмент»?
3. Как вы охарактеризуете эволюцию менеджмента?
4. Дайте характеристику каждой школе управления.
5. Перечислите типы и виды организаций.
6. Дайте характеристику физкультурно-спортивной организации.
7. Раскройте суть характеристик внутренней и внешней среды физкультурно-спортивной организации.
8. Назовите виды физкультурно-спортивных организаций.
9. Кого можно считать менеджером?
10. Дайте характеристику методам управления, в том числе, правовым и этическим.

Задание для самостоятельной работы

1. Решите тестовое задание

Тест №1

1. Менеджмент-это...

- а) теория и практика, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли
- б) сознательное, целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемую систему
- в) вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики
- г) власть и искусство управления

2. Управление-это...

- а) теория и практика, преследующая цели повышения эффективности работы и увеличения прибыли
- б) сознательное, целенаправленное воздействие субъекта управления на управляемую систему
- в) вид управления, полностью отвечающий потребностям развития рыночной экономики
- г) власть и искусство управления.

3. Применение научных методов в управленческой практике, проведение управленческих экспериментов впервые осуществлено...

- а) А.Файолем
- б) Х.Эмерсоном
- в) Ф.Тейлором
- г) Ч.Бэббиджем

4. Последователями идей Ф.Тейлора являются...

- а) Генри Гант

- б) А.Файоль
- в) Френк Гилбрет и Лилиан Гилбрет
- г) Гаррингтон Эмерсон

5. Разработал принципы управления, которые считал универсальными, применимыми к любой административной деятельности...

- а) Генри Гант
- б) А.Файоль
- в) Френк Гилбрет и Лилиан Гилбрет
- г) Гаррингтон Эмерсон

6. Заслуга классической (административной) школы управления состоит ...

- а) в создании систематизированной теории управления, выделении управления как особого вида деятельности
- б) в создании «философии практики»
- в) в разработке штабного принципа управления
- г) в представлении управления как единого универсального процесса, состоящего из взаимосвязанных функций.

7. С именем американского социолога Э.Мэйо связывают возникновение школы менеджмента...

- а) школы психологии и человеческих отношений.
- б) классической (административной) школы
- в) школы научного менеджмента
- г) эмпирической школы

8. Сколько принципов управления сформировал Анри Файоль?

- а) 3
- б) 10
- в) 14
- г) 5

9. Какой принцип управления гласит, что работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника?

- а) разделение труда
- б) дисциплина
- в) единоначалие
- г) порядок

10. Овладеть способностью адаптироваться к неопределенности во внешней среде - главная задача модели менеджмента...

- а) американской
- б) японской
- в) немецкой
- г) шведской

Тест №2

1. Организация – это:

- а) объединение хорошо знакомых людей
- б) группа людей, объединенных для достижения общих целей
- в) объединение людей, имеющих общие увлечения
- г) объединение людей, имеющих одинаковое социальное положение

2. Физкультурно-спортивные организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие:

- а) да
- б) нет
- в) оба ответа не верны

3. К внутренней среде физкультурно-спортивной организации относятся:

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) тренерский и инструкторский состав, физкультурно - оздоровительный процесс, вспомогательный состав;
- г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль .

4. К внешней среде физкультурно-спортивной организации непрямого действия относятся:

- а) Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда;
- в) Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура;
- г) Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

5. При анализе внешней среды физкультурно-спортивной организации к факторам прямого воздействия относят:

- а) потребителей, поставщиков, персонал;
- б) поставщиков, собственников, законы и государственные органы, конкурентов;
- в) курс национальной валюты, инфляцию, безработицу;
- г) собственников, менеджмент, персонал компании.

6. В качестве основных факторов внутренней среды физкультурно-спортивной организации обычно выделяют:

- а) цели, персонал, потребителей, ресурсы;
- б) цели, структуру, ресурсы, культуру организации;
- в) потребителей, поставщиков, конкурентов, собственников, персонал;
- г) оформление офиса, корпоративный стиль, принятые нормы поведения, стиль руководства.

7. Менеджером можно считать:

- а) мастера производственного участка
- б) начальника отдела в организации
- в) служащего банка
- г) неформального лидера группы

8. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- а) 5;
- б) 3;
- в) 9.

9. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- а) заместители;
- б) руководители подразделений;

в) руководители групп.

10. Наемный профессиональный управляющий - это:

- а) собственник
- б) предприниматель
- в) менеджер
- г) консультант.

Занятие 2. Содержание менеджмента (2 часа)

План:

1. Внутрифирменное стратегическое и оперативное планирование.
2. Организация как функция менеджмента.
3. Организационные структуры управления.
4. Мотивация как функция управления.
5. Координация и контроль в системе менеджмента
6. Методическое обеспечение и контроль тренировочного и образовательного процесса.

Литература: [2,с.143-182;3,с.39-50,57-62,73-95,133-141; 4, с.153-209, 213-222,232-240,317-344].

Вопросы для самоконтроля:

1. Как вы охарактеризуете основные функции менеджмента?
2. Определите содержание планирования?
3. Назовите виды планирования, охарактеризуйте их
4. Назовите типы организационных структур и их содержание.
5. Опишите процесс мотивации.
6. Опишите содержательные и процессуальные теории мотивации.
7. Назовите виды контроля в сфере физической культуры.

Задание для самостоятельной работы

1.Решите тестовое задание

1. Какие задачи решаются при реализации функции планирования?
 - а) определение целей;
 - б) определение ресурсов;
 - в) координация исполнителей;
 - г) определение способов достижения целей;
 - д) распределение работ.

2. Отметьте этапы стратегического планирования:
 - а) определение миссии и целей;
 - б) расчет потребности в ресурсах;
 - в) оценка и анализ внешней среды;
 - г) выявление узких мест в производстве;
 - д) управленческое обследование сильных и слабых сторон организации;
 - е) определение проблем;
 - ж) анализ альтернатив и выбор стратегии.

3. Какие из перечисленных пунктов относятся к формам контроля?
 - а) финансовый;
 - б) текущий;
 - в) нормативный;

- г) маркетинговый;
- д) предварительный.

4. Как называется процесс стимулирования работника к деятельности, направленной на достижение целей организации, через удовлетворение их собственных потребностей:

- а) планирование;
- б) мотивация;
- в) контроль;
- г) организация.

5. По теории Маслоу, какие из человеческих потребностей находится на самом нижнем уровне иерархии потребностей:

- а) социальные;
- б) потребности в уважении;
- в) потребности в безопасности и защищённости;
- г) физиологические потребности.

6. Какая теория мотивации предполагает, что человек постоянно сравнивает себя с другими работниками по двум направлениям: по вкладу и по результату?

- а) теория справедливости Адамса;
- б) теория ожиданий Врума;
- в) комплексная теория мотивации Портера — Лоулера;
- г) теория постановки целей Локка.

7. Пять переменных величин: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, уровень удовлетворенности входят в:

- а) теорию ожидания Врума;
- б) теорию потребностей Маслоу;
- в) теорию Портера и Лоулера;
- г) теорию справедливости.

8. Мотивация – это ...

- а) технология управления
- б) принцип управления
- в) функция управления
- г) способ управления

9. К материальным стимулам относятся..

- а) акции
- б) подарки
- в) присвоение звания
- г) похвала

10. К нематериальным стимулам относятся..

- а) акции
- б) подарки
- в) присвоение звания
- г) похвала

Решите ситуационные задачи.

1. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Предприятие «Мираж» занимается изготовлением и установкой пластиковых окон. У генерального директора есть два помощника по технической и коммерческой части. Для продвижения товара на рынке в рыночных условиях на предприятии созданы отделы маркетинга и реализации, транспортный отдел. Для контроля за качеством - технический и производственные отделы, а так же конструкторское бюро.

Цель – определить и построить структуру данного предприятия в соответствии с вышеназванными данными, оценить ее эффективность, внести рекомендации

2. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Тарасу 26 лет. В компании работает 3 года, из них 2 года работал на складе. Средне-специальное образование. Ранее работал рабочим. Несмотря на то, что он не специалист в своем деле, он неплохо самостоятельно изучил ассортимент и разобрался в торговом деле. Но, составляя документы для клиентов, он делает массу ошибок. Он исполнитель, открыт в общении. Критику принимает близко к сердцу. Из продавцов он чаще всех старается избегать неприятностей – например, уступает клиентам, дает необоснованные скидки. Если работа ему полностью ясна, тогда он энергичен. Коллеги часто посмеиваются над его необразованностью и ошибками Тараса, но он не обращает на это внимания и часто обращается к ним с вопросами. Интересуется футболом, но не занимается спортом активно. Хочет получить высшее образование и заниматься складскими вопросами и логистик.

Владимиру 23 года. В компании 1 год. Закончил успешно университет, специальность экономика. Очень сообразительный, но товар знает плохо. Ему нравится разговаривать с клиентами. Владимир азартен, но настойчиво добивается результата, и радуется каждой сделке. Владимир плохо организован, слабо планирует свою деятельность. Готов обучаться, ему нравится осваивать новое. Живет с родителями, экономическое положение семьи прочное. За последние месяцы у него было 5 подруг. Он увлекается спортивными автомобилями (собирает модели) и украшает собственную «девятку». Владимир кажется очень коммуникабельным, активным, легко входящим в контакт с людьми, но очень несерьезным человеком.

Николаю 32 года. В компании работает 3 года. Ранее работал заместителем начальника отдела по продаже товаров широкого потребления. Образование: военное училище, получил звание лейтенанта. Целеустремленный, систематизирует работу, настойчив. Верит в свои возможности. У Николая нет хорошего контакта с другими продавцами. Он относится к ним надменно, часто критикует. Серьезных противоречий не наблюдается, он разумен и вежлив, выполняет в точности все предписания. Хорошо знает продукцию. В свободное время читает литературу о технике продажи. Иногда клиенты жаловались, что он слишком настойчив. Разным группам потребителей он продает одинаково хорошо. Его будущая жена – секретарь исполнительного директора средней компании. Он современен, интересуется театром. Стало известно, что Николай уже некоторое время ищет работу руководителя отдела продаж в компаниях, аналогичной Вашей. Пока безуспешно.

Цель – определить базовые потребности каждого сотрудника и предложить в соответствии с этими потребностями стимулы, которые организация может применить для стимулирования труда этих сотрудников.

Занятие 3. Содержание менеджмента (Продолжение) (2 часа)

План:

1. Понятие управленческого решения, виды.
2. Процесс принятия управленческого решения.

3. Выбор оптимальных способов реализации управленческих решений, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Литература: [2,с.137-1143;3,с.39-50,57-62,73-95,133-141; 4, с.153-209, 213-222,232-240,317-344].

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение управленческого решения
2. Какие вы знаете виды управленческих решений в физкультурно-спортивных организациях?
3. Что вызывает необходимость принятия управленческого решения?
4. Какие этапы включает процесс разработки управленческого решения?
5. Дайте характеристику одного из методов принятия управленческих решений.
6. По каким критериям можно оценить качество управленческого решения?

Задание для самостоятельной работы

1.Решите тестовое задание

1. Необходимость принятия решений вызвана тем, что...
 - а) организации под влиянием изменений внешней среды вынуждены адаптироваться к изменяющимся условиям
 - б) в управлении организацией возникает противоречие целей и ситуации
 - в) проведена «Фотография» рабочего дня организации
2. Принятие управленческих решений в организации:
 - а) существенно отличаются от частного выбора человека,
 - б) отличается, но не существенно,
 - в) практически не отличается
3. Под технологией принятия решений понимается...
 - а) состав и последовательность этапов по разработке и выполнению решений
 - б) методы разработки и оптимизации решений
 - в) верно а) и б).
4. Выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, предполагающий набор эффективных действий по совершенствованию организации управления и направленный на достижение целей организации — это..
 - а) решение
 - б) управленческое решение
 - в) индивидуальное решение
- 5.Субъектом управленческого решения является...
 - а) работник организации, чья проблема решается руководителем.
 - б) лицо, принимающее решение.
 - в) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
 - г) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
6. Объектом управленческого решения является...
 - а) лицо, принимающее решение.
 - б) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
 - в) документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
 - г) исполнитель решения

7.Принять управленческое решение означает...

- а) распоряжение о реализации конкретного плана.
- б) перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
- в) рассмотреть все возможные альтернативы.
- г)выбор одной из возможных альтернатив

8.Какая последовательность этапов отражает процесс принятия управленческого решения?

- а) проблема - принятие решения - сопровождение и контроль — организация.
- б) проблема - поиск альтернатив - принятие решения - сопровождение и контроль.
- в) проблема- постановка управленческой задачи — поиск альтернатив — сравнение и оценка — выбор — внедрение решения - сопровождение и контроль.
- г) ситуация - постановка управленческой задачи - решение - сопровождение и контроль.

9. Что такое проблемная ситуация в практике разработки управленческого решения?

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- б) это противоречие целей и ситуации, требующее своего разрешения.
- в) это функция управления.
- г) это способ оценки ситуации.

10. По сроку действия решения могут быть:

- а) стратегические.
- б) тактические.
- в) оперативные.
- г) все перечисленные.

Решите ситуационные задачи.

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий в следующей последовательности:

- 1.Обратил внимание на то, что в организации складывается не желательная ситуация.
- 2.Определил критерии оценки результатов управленческого решения.
- 3.Проанализировал имеющуюся информацию.
- 4.Разработал альтернативные варианты решения.
- 5.Выбрал решение.
- 6.Организовал выполнение решения.

Цель – определить, какие ошибки в технологии принятия решения допустил руководитель, предложить правильную последовательность принятия управленческого решения.

2. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Инвестору необходимо выбрать один из двух проектов.

Ожидаемые значения прибыли (при равных инвестиционных затратах) представлены в таблице

Таблица

Основные показатели проектов

Показатели	Значения показателей
	<i>Проект А (стадион)</i>

Прибыль, млн руб	5	10	20
Вероятность	0,6	0,3	0,1
<i>Проект В (тренажерный зал)</i>			
Прибыль, млн руб	5	6	10
Вероятность	0,2	0,5	0,3

Цель – определить наиболее надежный вариант вложения капитала

Занятия 4. Социальные технологии в менеджменте (2 часа)

План:

1. Содержание коммуникационного процесса.
2. Виды коммуникаций в организации
3. Виды информационных ресурсов в сфере физической культуры и спорта
4. Современная система нормативно-правовых актов по управлению физической культурой и спортом.
5. Стили лидерства и менеджмента.
6. Сущность и виды конфликтов.
7. Основные источники возникновения конфликтов в организации.
8. Способы разрешения конфликтов.
9. Содержание социального партнерства

Литература: [1, с.199-224; 3,с.287-291,304-312;4, с. 345-376,382-393, 411-415].

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные элементы и этапы коммуникационного процесса.
2. Каковы виды информационных ресурсов в сфере физической культуры и спорта?
3. Охарактеризуйте современную систему нормативно-правовых актов по управлению физической культурой и спортом.
4. Охарактеризуйте стили лидерства.
5. В чем состоит сущность конфликта в организации
6. Каковы источники возникновения конфликтов?
7. Назовите основные виды конфликтов и дайте им краткие характеристики
8. Каковы основные методы управления конфликтами?
9. Какие направления деятельности включает социальное партнерство?

1.Решите тестовое задание

1. Коммуникация – это:
 - а) обмен информацией;
 - б) средство общения;
 - в) канал общения

2. Коммуникационный процесс включает в себя этапы (выберите правильную последовательность)
 - а) отправитель, послание, канал связи, получатель и обратная связь
 - б) приема, послание, канал связи, получатель, расшифровки и использования информации
 - в) расшифровки, использования, формирования, передачи и приема информации
 - г) отправитель, расшифровки, использования, формирования и передачи информации

4. Коммуникации в организации важны...
 - а) только для систем управления

- б) для управленческих и производственных систем
- в) для всей организации в целом
- г) только для отдельных структур организации

5. Обязательность контактов участников коммуникации, независимо от их симпатий и антипатий является особенностью....

- а) межличностной коммуникации
- б) деловой коммуникации
- в) социальной коммуникации
- г) корпоративной коммуникации

6. В организации выделяются направления коммуникации...

- а) вертикальные и линейные
- б) горизонтальные и восходящие
- в) вертикальные и горизонтальные
- г) активные и нисходящие

7. Среди вертикальных коммуникаций различают...

- а) восходящие и деструктивные
- б) восходящие и нисходящие
- в) нисходящие и конструктивные
- г) восходящие и конструктивные

8. Способность оказывать влияние на отдельные личности, группы и направлять их усилия на достижение целей организации, не используя властные полномочия:

- а) лидерство
- б) руководство
- в) дифференциация
- г) мотивация

9. Стил управления - это:

- а) способы, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных
- б) форма отношений с руководством организации
- в) совокупность методов для выполнения своих функциональных обязанностей
- г) распорядок работы учреждения.

10. Тип власти, который может использовать менеджер:

- а) экспертная;
- б) эталонная;
- в) законная;
- г) все ответы верны.

11. Возможные причины возникновения конфликтов в организации:

- а) погодные условия;
- б) плохое самочувствие;
- в) семейные проблемы;
- г) личная неприязнь;
- д) финансовые трудности;
- е) экономическая обстановка;
- ж) качественные условия труда;
- з) наличие социального пакета;
- и) отсутствие четких должностных инструкций.

12. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам, является:

- а) конфронтация;
- б) соперничество;
- в) конкуренция.

13. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия называется:

- а) конфликтом;
- б) конкуренцией;
- в) соревнованием.

14. Конфликты в организации — это:

- а) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации;
- б) конфликты между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации и за ее пределами;
- в) конфликты между руководством организации и ее сотрудниками.

15. Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижению эффективности организации – это...

- а) деструктивный
- б) конструктивный
- в) функциональный
- г) дисфункциональный.

16. Конфликт, который ведет к повышению эффективности организации, дает дополнительную информацию о проблеме и вариантах её решения – это....

- а) деструктивный
- б) конструктивный
- в) функциональный
- г) дисфункциональный.

17. Помогает обеспечивать взаимную заинтересованность разных групп организации:

- а) социальное партнерство
- б) бизнес- партнерство
- в) государственно-частное партнерство

18. Социальное партнерство характеризуют следующие позиции:

- а) участие работников организации в управлении
- б) переговорный характер разрешения разногласий в организации
- в) конфликты между субъектами социального взаимодействия.

Решите ситуационные задачи.

1. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Малое предприятие ООО «Альфа» специализируется на пошиве спортивной одежды. Бизнес развивается, и компания достигла уже определенных успехов. Однако постепенно стало сказываться отсутствие новых технологий в работе служб. Рост компании замедлился из-за несовершенных бухгалтерии и складской системы. Предприятие удерживало для работы с финансовой документацией и денежными ресурсами одного штатного бухгалтера и компьютерного оператора по совместительству. Замедление роста не обеспечивало получения запланированных доходов и вызвало угрозу появления финансовых трудностей по уплате процентов за пользование банковским кредитом. На складах предприятия царил хаос. Клерки ходили между тюками вещей с длинными громоздкими списками в руках. Нереализованный товар валялся в тюках. В целом годовой товарооборот уменьшился в 1,5—2 раза. Кроме этого, большие остатки нереализованной продукции привели к затовариванию складов, часть из которых предприятие вынуждено было дополнительно арендовать.

Руководство ООО «Альфа» решило заказать компьютерной фирме разработку компьютерной базы данных, которую можно использовать для осуществления контроля за производством и реализацией продукции, проводить финансовые операции. ООО «Альфа» закупило необходимое компьютерное оборудование, наняло бухгалтера, который имеет навыки работы на компьютере и умеет работать со специальным программным обеспечением. Предприятие отказалось от услуг временной машинистки и стало получать счета-фактуры по электронной почте через день после продажи.

В результате складские операции стали более эффективными. Если за год до этого четыре клерка работали с 8 до 19 часов, то после внесения изменений ту же работу выполняли два клерка с 9 до 17 часов. Годовой товарооборот вырос в 5 раз.

Цель – определить процесс прохождения потока данных и информации через различные отделы компании (от закупки сырья до реализации готовой продукции) при существовании старой системы управления. Предложить внутренние и внешние источники информации, необходимые для принятия решений по управлению бизнесом ООО «Альфа».

2. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Когда Владимир Федоров неправильно понял значения допустимых отклонений при обработке трубопроводной арматуры, его ошибка была замечена, но слишком поздно. К этому времени он выполнил уже половину заказа, и законченную арматуру пришлось списать в отходы. Более того, чтобы успеть выполнить заказ точно в срок, пришлось отложить другие заказы, и график работы некоторых других станочников был нарушен. Покупатель, ожидавший выполнения своего заказа на арматуру, также испытывал неудобства и, возможно, колебания, стоит ли размещать другие заказы на предприятии, где работал Федоров. Владимир считал, что начальник дал ему неверные инструкции, а его начальник это отрицал. Всю следующую неделю Федоров испытывал отвращение и к своему начальнику, и к своей работе. Товарищи по работе ему сочувствовали, а производительность мастерской временно упала. Через несколько недель ситуация нормализовалась, но Федоров продолжал периодически поговаривать о поиске другой работы.

Цель – определить последствия и затраты не эффективной коммуникации, дать соответствующие рекомендации руководству.

3. Ситуационная задача.

Имеются следующие данные:

Руководитель производства вызывает мастера цеха и, ставя ему задачу, объясняет, почему именно он должен курировать работу строителей-подрядчиков: «Ты знаешь, я вчера весь вечер изучал личные дела тех, кому мог бы доверить эту задачу. Обнаружил, что из всех нас только у тебя, Егор, есть строительное образование. Только ты сможешь понять, что там происходит на стройплощадке. Ну как, возьмешься?» Мастер цеха (который собирался сопротивляться до последнего) развел руками и... согласился.

Цель – определить стиль руководителя, методы управления и оценить их эффективность.

4. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

На заседании Совета директоров туристической фирмы выяснилось, что члены Совета получают важные отчеты слишком поздно, не успевают должным образом с ними ознакомиться и подготовиться к работе. Защищаясь, два административных работника утверждали, что почти невозможно писать отчеты в офисе, где их беспрерывно отвлекают телефонные звонки или посетители. Трудно работать дома, поскольку компьютер с текстовым редактором нужен в офисе. Председатель Совета директоров должен найти решение проблемы.

Цель – определить причину и тип конфликта, предложите пути решения конфликта.

5. Ситуационная задача

Имеются следующие данные:

Руководителю торгового предприятия Шалейникову И.И. дали ложные сведения о нарушении трудовой дисциплины продавцом кондитерского отдела Фроловой З.В. На общем собрании трудового коллектива Шалейников И.И., не проверив полученную им информацию, публично объявил Фроловой З.В. замечание и высказал сомнения в ее честности. После собрания между Фроловой З.В. и Шалейниковым И.И. состоялся разговор, в результате которого ситуация прояснилась, и руководитель извинился перед Фроловой З.В., но он не сделал этого публично. После собрания отношение трудового коллектива к Фроловой З.В. изменилось, ей перестали доверять как прежде. Фролова З.В. не могла объяснить ситуацию каждому и решила уволиться.

Цель – определить виды конфликта отраженные в ситуации, предложить руководителю предприятия пути решения конфликта.

2. Составьте глоссарий по темам 1-3.

Основные понятия: менеджмент, управление, организация, планирование, мотивация, контроль, управленческое решение, принятие управленческого решения, конфликт, управление конфликтом, коммуникации, стиль руководства, лидерство, методы управления, социальное партнерство.