Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС
(наименование института (факультета))
Кафедра государственного управления и менеджмента
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО
Директор Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Парамонов Александр Васильевич
Подписано цифровой подписью: Парамонов Александр Васильевич
Дата: 2024.07.02 15:32:47 +03'00'

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

«Менеджмент в спортивной индустрии»
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ, реализуемой с применением электронного (онлайн) курса

Б1.О.05 СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(индекс и наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки)
заочная
(форма обучения)

Год набора – 2024

Нижний Новгород, 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы....4

2. Объем и место дисциплины в структуре оп во....4

3. Содержание и структура дисциплины....5

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся....6

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине....16

6. Методические материалы по освоению дисциплины....19

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет....21

7.1. Основная литература....21

7.2. Дополнительная литература....21

7 .3. Нормативные правовые документы....21

7.4. Интернет-ресурсы....22

7.5. Иные источники....22

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....22

Автор-составитель:

Доцент кафедры государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	А.В.Ломовцева *(Ф.И.О.)*
Заведующий кафедрой государственного управления и менеджмента, канд.экон.наук, доцент *(ученая степень и(или) ученое звание, должность, наименование кафедры)*	Е.Е. Егоров *(Ф.И.О.)*

РПД Б1.В.10 Менеджмент спортивных мероприятий одобрена на заседании кафедры государственного управления и менеджмента.
Протокол от 29 февраля 2024 г. № 6.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

Дисциплина Б1.О.05 Современный менеджмент обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-5	Способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия.	УК-5.1	Способен выделить особенности ценностных систем и культурных традиций, включая религиозные и философские учения, различных общественных групп, этносов и конфессий при социальном и профессиональном взаимодействии
ОПК ОС-1	Способен решать управленческие задачи на основе теории менеджмента и использования бенчмаркинга с учетом изменений внешней среды.	ОПК ОС-1.1	Способен использовать инструменты экономической и управленческой теории при выполнении конкретных профессиональных задач, в том числе в области физической культуры и спорта

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.05 Современный менеджмент является дисциплиной обязательной части блока Б1 и в соответствии с учебным планом осваивается на 1 курсе. Общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах – 3 (108 академических часов /81 астрономический час).

Освоение дисциплины опирается на объем теоретических знаний в области современного менеджмента, управление человеческими ресурсами в индустрии спорта.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем, составляет 14 часов, из них лекции – 4 часа, практические занятия – 10 часов. Самостоятельная работа составляет 90 часов, контроль - 4 часа.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом: зачет.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Всего
Заочная форма обучения		
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		*14*
лекционного типа (Л)		*4*
практического (семинарского) типа (ПЗ)		*10*
консультация		-
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		90
Промежуточная аттестация	форма	*Зачет*
	час.	*4*
	Общая трудоемкость (час. / з.е.)	*108/3*

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Заочная форма обучения								
Тема 1	Эволюция классического менеджмента в XX столетии	26	1		2		23	Дискуссия, заслушивание докладов, решение практических заданий
Тема 2	Управленческая парадигма XXI века	26	1		2		23	Дискуссия, заслушивание докладов, решение практических заданий
Тема 3	Команды в организациях	26	1		3		22	Дискуссия, заслушивание докладов, решение практических заданий
Тема 4	Влияние социокультурных факторов на организацию управления	26	1		3		22	Дискуссия, заслушивание докладов, решение практических заданий
Промежуточная аттестация		4						Зачет
Всего (в з.е./акад.часах/астр.часах):		**3/108/81**	**4/3**		**10/7,5**		**90/67,5**	**4/3**

*Примечание: * – при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий в соответствии с учебным планом;*

3.2. Содержание дисциплины

Тема1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии.

Логика развития практики управления до начала XX в. Управленческие революции. Исторические этапы развития производства: доиндустриальный, индустриальный, постиндустриальный. Школы управления. Подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный, социокультурный. Три «К», определяющие функционирование современных организаций. Современные тенденции развития организаций. Перспективные формы организаций: обучающаяся, инновационная, многомерная. Механистический и органический подходы к построению организаций.

Тема 2. Управленческая парадигма XXI века.

Смена управленческой парадигмы в информационном обществе. Концепция бенчмаркинга. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях. Концепция «шести сигм» - концепция сокращения брака на производстве.

Глобализация, цифровая экономика и их влияние на менеджмент. Необходимость Agile революции. Кайдзен. Концепция реинжиниринга: сущность, отличие от усовершенствования, этапы проведения. Бережливое производство. Сущность эффективности и результативности деятельности организации. Сбалансированная система показателей. Управление по целям. Дерево целей.

Тема 3. Команды в организациях.

Основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в 21 веке. Рабочая группа и команда: сходство и различие. Этапы формирования команды. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита. Самоуправляемые команды. Предпосылки формирования управленческих команд. Ключевые компетенции современного работника: коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, навыки командной работы, обучаемость, приверженность и лояльность. Условия и факторы эффективности групповой работы.

Тема 4. Влияние социокультурных факторов на организацию управления

Понятие и характеристики культуры. Виды организационных культур. Корпоративная культура и этика. Типы организационных культур. Методы изменения организационной культуры. Мероприятия по поддержанию культуры. Влияние кросс-культурных различий на ведение бизнеса. Межкультурные коммуникации и особенности кросс-культурного менеджмента. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию в международных компаниях.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. Методы текущего контроля успеваемости

В ходе реализации дисциплины Б1.О.05 Современный менеджмент используются следующие ***методы текущего контроля*** успеваемости обучающихся:

Таблица 3

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Понятие и система физкультурных и спортивных мероприятий	Опрос/обсуждение, дискуссия/ доклад, решение практических заданий
Тема 2. Организационный менеджмент	Опрос/обсуждение, дискуссия/ доклад, решение практических заданий
Тема 3. Маркетинг спортивных мероприятий	Опрос/обсуждение, дискуссия/ доклад, решение практических заданий
Тема 4. Особенности управления человеческими ресурсами при проведении спортивных мероприятий.	Опрос/обсуждение, дискуссия/ доклад, решение практических заданий

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 1.

Вопросы семинарского занятия:

1. Шесть управленческих революций.
2. Исторические этапы развития производства: доиндустриальный, индустриальный, постиндустриальный.
3. Научная школа управления.
4. Административная школа управления.
5. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
6. Школа науки управления.

Темы дискуссий/докладов по теме:

1. Подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный, социокультурный.
2. Современные тенденции развития организаций.

3. Перспективные формы организаций.
4. Механистический и органический подходы к построению организаций.

Кейс-задача.

«Вольво» — самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. В 50-е — 60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта.

Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы. Предприятие в Кальмаре — сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15 — 20 человек в каждом. Общая численность персонала — 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели — точно также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м , , менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства.

Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер — достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части.

Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство. Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20 — 30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 2/3 всей продукции производились поточно-бригадным методом. Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась 1/3 всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные — с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя

бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном.

Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами. При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев отсутствия на работе по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. По сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы:

1. К какой школе управления можно отнести описанные в кейсе мероприятия на заводе.
2. Проведите параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее и какие отличия?
3. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
4. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?
5. Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы также, как Э.Мэйо, т. е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»?

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 2.

Вопросы семинарского занятия:

1. Концепция бенчмаркинга.
2. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях.
3. Концепция «шести сигм».
4. Кайдзен -непрерывное совершенствование.
5. Концепция реинжиниринга.
6. Изменение представлений об оценке результатов деятельности организации

7. Сбалансированная система показателей.

Темы дискуссий/докладов по теме:

1. Особенности управления в компании Тойота: организация производства "точно во время", канбан, система SMED, концепция кайдзен.
2. Формирование концепции бережливого производства в США.
3. Потери («муда») в компаниях и их устранение.
4. Принципы бережливого производства.
5. Управление по целям.
6. Дерево целей. SMART подход к целям.

Кейс-задача.

ЗАО “Инструм-Рэнд” (г.Павлово) - один из ведущих российских производителей инструментов для сборочных производств. Репутация "Инструм-Рэнд" в области качества такова, что в некоторых странах, например во Франции, изделия компании не проверяют. За семь лет от клиентов не было ни одной жалобы. Показатель "ноль дефектов" остается неизменным с 1998 года.

Предприятие было создано в 1993 году на базе специального конструкторского бюро «Мехинструмент», которое разрабатывало техническую документацию на пневмоинструмент, линии ковки для автомобильной и тракторной промышленности. Учредители - американская компания Ingersoll Rand (60% акций), ОАО ГАЗ (25%) и павловское ОАО “Мехинструмент” (15%). Ingersoll Rand (компрессорное, горнодобывающее, шахтное оборудование, строительная и дорожная техника, автомобильные комплектующие) входит в сто крупнейших мировых компаний. Производство размещено на 58 заводах США и 140 — в других странах.

Более 80% продукции “Инструм-Рэнд” поставляет на зарубежные рынки под торговыми марками Ingersoll Rand, Select, IR, ARA, Central Pneumatic. Среди потребителей продукции - General Motors, Ford, “Формула — 1”. В “Инструм-Рэнд” работает 276 сотрудников. Компания обладает 256 патентами на изобретения. Имеет сертификаты ISO/TS 16949:2002, ISO 9001-2000,VDA 6.1. Компания прошла технологический аудит Mercedes-Benz (MBTA).

На рынок "Инструм-Рэнд" вышел под собственной, никому не известной торговой маркой в 1993 году, когда внутреннего спроса из-за спада производства почти не было. Рассчитывали продать за год 80 тысяч гайковертов, а продали с трудом две тысячи. Оценив ситуацию, американский партнер принял радикальное решение: если не можем продать инструмент в России - будем продавать за границей. Но тестирование первой партии показало, что 65,9% продукции не отвечает западным стандартам качества. Дело в том, что чертеж в понимании американцев – это закон, но в «Инструм-Рэнд» искренне не понимали связи между крохотной царапиной на продукте и дефектностью. А американцы так же искренне не могли взять в толк, почему исполнитель не бракует детали с царапиной, раз ее нет в чертеже. В чертеже нет ее глубины, ширины, профиля, наклона. А изделие, 100% параметров которого не отвечают данным технической документации, равносильно браку. Американцы сказали: "Вы грамотные люди, сможете сосчитать, когда закончатся наши деньги. Но после этого вам никто не даст ни цента".

“Задача стала предельно конкретной: или мы сегодня удовлетворяем требованиям западного клиента, или завтра у нас не будет работы” - говорит генеральный директор компании “Инструм-Рэнд” В.Н. Сорокин. "Страх смерти" и стал глубинной причиной перерождения предприятия. Были проанализированы причины дефектов с применением известных статистических методов, в частности анализа Парето. Согласно принципу Парето 20% рабочего времени и производимой продукции дают компании 80% прибыли. В то же время 20% технологических операций приносит 80% дефектов. На первом этапе сокращение дефектной продукции произошло за счет выявления тех самых 20% проблемных операций, которые дают 80% брака, и решения системных ошибок. Для

выявления данных ошибок компания использовала процесс «5 шагов». Он формализовал деятельность и схематично выглядел так: описание проблемы – временное решение – поиск корня проблемы (путем проведения мозгового штурма) – выработка плана действий и его реализация – контроль результатов. В результате компания добилась снижения уровня потерь с 65,9 до 10 процентов. Дальше улучшить процесс было невозможно без вовлечения всего коллектива в поиск причин брака.

Руководство поняло, что высокое качество предполагает совокупность мер в отношении персонала. Необходимо было добиться изменения отношения рабочих к браку. Для начала людей просто учили правильно понимать это слово. Что есть хорошее, а что – плохое качество, и во сколько плохое качество обходится компании. В конце концов каждый получил представление о прямых и косвенных убытках, который завод нес, если клиент обнаруживал брак. Далее на заводе провозгласили новую философию, назвав ее «бриллиант». «Бриллиант» – дефектная деталь, открыто предъявленная рабочим. Руководство хотело найти точное слово, которое подчеркивало бы ценность бракованной детали для компании. Такая деталь несет информацию о сбоях в технологической цепочке, неполадках в производственном процессе. А информация - это и есть самое дорогое для завода, его бриллиант.

Введя систему “бриллиант”, руководство добилось того, что дефектную деталь теперь никто не прячет, а несет на стол для “бриллиантов”, сопровождая биркой со своими данными и информацией о том, почему, по его мнению, получился дефект. . Это сразу же снизило затраты на контроль качества – изделия сортировались прямо у станка, брак не шел на следующие операции.

Разумеется, речь идет именно о новой системе, а не об отдельном ее элементе. На заводе отменили сдельную оплату труда и наказания за брак. Рабочий перестал гнать вал, не думая о качестве. Вместо этого на предприятии каждому дали возможность самому оценивать качество произведенного им изделия. Фактически речь идет о реализации принципа Деминга, который предложил отказаться от репрессивного менеджмента и не сваливать на рабочего ответственность за плохое качество. Этот принцип базируется на знании человеческой природы и здравом смысле. Человек ведь идет на работу не для того, чтобы наделать гору брака, а для того, чтобы хорошо работать и хорошо зарабатывать.

Качество продукта во многом зависит не только от того, кто его делает. Работник не отвечает за большинство процессов на предприятии: он не выбирает поставщика, оборудование, технологию, режим обработки. И если он сделал дефектную деталь, важно понять, почему так получилось, а не наказывать его.

Кроме вовлечения работников в управление бизнесом на предприятии изменили систему мотивации труда. “Несколько лет назад я думал, что если людям хорошо платить, они будут хорошо работать, - говорит генеральный директор предприятия. - Оказалось, что это не так. Если мы будем фантастически хорошо платить своим работникам, они будут фантастически хорошо получать - и все! Поэтому материальные интересы я не отвергаю, но они не могут действовать все время, а для умных людей с высокой самооценкой вообще не являются решающими. Таких можно заинтересовать идеей, интересной работой, наконец. Идеей люди держатся, а руководство должно поддержать, когда трудно, помочь поверить в то, что от него, обычного работника, зависит очень многое. Для руководителей среднего и высшего звена мощный стимул - возможность обучения на мировом уровне и профессионального роста. Ощущение себя - по творческим возможностям - на одном уровне с менеджерами западных компаний. У нас постоянно учатся все - от гендиректора до уборщицы”.

Руководство убеждено, что по-настоящему добротная продукция появится не раньше, чем изменится стиль и культура людей, которые ее производят. Сорокин рассказал о том, как Ден Мур, первый консультант завода от “Интерсолл-Рэнд”, пройдя по цехам и увидев станки и стены грязно-зеленого цвета, сказал, что компания, окрашенная в цвет танков, не может быть успешной и зарабатывать прибыль. Сегодня на этажах

“Инструм-Рэнда” светло и просторно. Не только потому, что здесь разлюбили “производственные” тона - стены всех служб и отделов, выходящие в коридор, стеклянные. Посторонний испытывает сложные ощущения: вроде бы не очень уютно быть на виду у всех, но, с другой стороны, видя твое замешательство, сотрудник “за стеклом” тут же открывает дверь и приветливо спрашивает, чем помочь.

Идея открытого пространства - не дань моде. К ней на предприятии пришли постепенно, все больше ощущая себя единым коллективом. “Снести перегородки - это еще не объединить людей, - говорит Сорокин. - Главное, чтобы в коллективе была атмосфера достойной жизни, отсутствия страха и радости от преодоления тех сложностей и задач, которые стоят перед нами. А стеклянные двери - это метафора”.

«Бриллиант» снизил уровень брака в компании до 1%. Но 1% брака могут устранить только точные, проверенные факты. Нужны детальные исследования процессов. Поэтому компания обратилась к научным методам управления качеством. Статистический анализ помог дать более точную картину процессов, но не сделал их более устойчивыми. Рисков снижения качества всегда много и они разноплановы: ошибки оператора, нестабильность прогрева станка, частичный износ режущего инструмента. Поэтому для борьбы с вариабельностью процессов компания взяла на вооружение систему «шесть сигм». В мире всего 27 компаний, где "шесть сигм" внедрены в полном объеме. Этот метод основан на статистике и позволяет придать любой производственной задаче вид математической формулы, решение которой подсказывает выбор конкретных производственных и управленческих решений.

Обучение по программе «шесть сигма» прошли 32 сотрудника «Инструм-Рэнд». Генеральный директор и управляющий производством прошли обучение в Академии Six Sigma во Франции на уровень “чемпион”. Еще два специалиста получили “черный пояс”.В Ingersoll-Rand считается, что их обладатель должен принести компании экономию в $140 тыс.– вдвое больше суммы, потраченной работодателем на его обучение. Внутри компании обучили 16 сотрудников на уровень “желтый пояс”, также ведется подготовка сотрудников внутри завода на уровень “зеленый пояс”.

«Черный пояс нам как-то здорово помог,– вспоминает Вадим Сорокин.– Одно время самые большие потери мы несли на прецизионной шлифовке. И никто не мог понять почему. Черный пояс проанализировал статистику процесса и увидел причину. Оказалось, что рабочий, видя, что приближается к верхней границе поля допуска, производил корректировку на станке. Поле допуска было шесть микрон, но мы ему говорили, чтобы он старался быть в пределах трех. Сами о том не подозревая, мы как бы разбалансировали процесс».

Все, что происходит на заводе, имеет конечной целью достижение более высокого качества продукции. Повышение эффективности всех процессов, усовершенствование системы управления предприятием и коллективом позволило уменьшить вероятность появления дефектных деталей. Так удалось снизить уровень внутренних потерь с 1% до 0,024%.

В результате преобразований рентабельность предприятия оказалась выше, чем других предприятий Indersoll-Rand в Европе. Придя к такой мысли, руководство корпорации перевело в Павлово-на-Оке свои заводы из Англии и Франции (завод в европейском понимании – это небольшое производство с численностью сотрудников около 90 человек и очень хорошим оборудованием). В первом случае руководство «Инструм-Рэнда» само предложило более выгодные условия, а через некоторое время американцы подтвердили целесообразность такого перемещения. Во втором случае уже американцы вышли с предложением перевести французский завод. Он располагался в курортной зоне, на берегу Женевского озера, и обходился компании довольно дорого. В итоге от англичан и французов предприятию перешла часть оборудования и их контракты.

Сейчас на заводе работает 270 человек. С 1994 г. по 2002 г. завод увеличил объем производства в 45 раз, не увеличивая численности персонала. “Мы просто стали работать

более умно, - говорит В. Сорокин. - Например, автоматизировали все основные процедуры, те процессы, которые могли выполнять другие компании, мы передали им и на этом сэкономили рабочие места. В бухгалтерии сейчас шесть постов сбора информации, а без автоматизации было бы двадцать. При этом мы ведем учет не только в российской системе бухгалтерской отчетности, но и в GAAP для наших зарубежных акционеров. То же самое на производственных и технологических участках. По эффективности наш завод можно сопоставить с обычным предприятием численностью около трех тысяч человек".

Вопросы:

1. Каковы основные факторы успеха предприятия?
2. При каких условиях возможна подобная стратегия в компаниях России?
3. В чем сущность концепции «шесть сигм»? Где и когда она появилась?
4. Оцените систему мотивации в компании. Что Вы знаете о вознаграждении работников поясами различного цвета. Чем они отличаются?
5. Сравните концепции «шесть сигм» и «бережливое производство».

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 3.

Вопросы семинарского занятия:

1. Рабочая группа и команда: сходство и различие
2. Этапы формирования команды.
3. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита.
4. Самоуправляемые команды.
5. Предпосылки формирования управленческих команд.
6. Условия и факторы эффективности групповой работы.

Темы дискуссий/докладов по теме:

1. Основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в 21 веке.
2. Управление знаниями.
3. Коммуникационный процесс как основа передачи информации.
4. Новые средства коммуникации. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
5. Обучающаяся организация.
6. Современные подходы к мотивации персонала.
7. Сущность и факторы успешного лидерства.

Кейс-задача.

Производство автомобиля «Сатурн» является наиболее эффективным экспериментом по внедрению самоуправляемых команд в США. Компания «Дженерал моторс» учредила это автономное подразделение для создания нового автомобиля. При этом ставились следующие задачи:

a) сконструировать машину, которая была бы конкурентоспособна как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

b) вовлечь сотрудников в ее разработку и предоставить им полномочия для принятия решения.

Команда (8—15 человек) брала на себя ответственность за подбор членов, график производства, качество, работу с персоналом, составление и исполнение бюджета, техническое обслуживание оборудования, работу с поставщиками и потребителями, структуру команды, обучение персонала. Перед началом выпуска автомобиля был проведен тренинг для участников проекта, который включал вопросы межличностного общения, разрешения конфликтов, сущности проекта, назначения самоуправляемых команд.

Особенностью проекта «Сатурн» была новая система оплаты труда работников и участие рядовых сотрудников в процессе принятия решений.

Сущность данной системы оплаты труда была связана с планом 5%-го риска и вознаграждения. Это означало, что все будут получать только 95% зарплаты, а остальные 5% — тогда, когда каждый сотрудник добьется определенной производительности труда и качества работы.

Процесс создания самоуправляемых команд потребовал изменений в традиционной организационной структуре. Основу новой структуры составляли самоуправляемые команды, в каждой из которых избирался лидер (координатор). Все образованные команды объединялись в три подразделения (по разработке трансмиссии, кузова и ходовой части). Во главе каждого подразделения находились советники, которые составляли комитет производственных соратников. В состав этого комитета входили также представители профсоюза и менеджмента. Руководил структурой корпорации орган, который занимался долгосрочным планированием и разработкой политики корпорации.

С тех пор как были представлены первые автомобили «Сатурн», компания значительно увеличила производственную мощность, чтобы удовлетворить спрос на свою продукцию. Несмотря на то, что данный проект был весьма успешным, еще и сейчас существуют организационные проблемы: вновь нанимаемые рабочие недостаточно преданы философии самоуправляемых команд; в погоне за увеличением производительности труда рабочее время увеличилось до 50 ч в неделю, поэтому люди работают в состоянии стресса; растет недоверие к профсоюзу из-за его тесной связи с руководством компании; увеличивается количество недовольных тем, что членов профсоюза назначают на ключевые посты в сфере производства, которые раньше занимали члены самоуправляемых команд; в связи с большими затратами на обучение тренинги были сокращены с 700 до 175 ч.

Однако, несмотря на недостатки, эксперимент с «Сатурном» в целом удался, при этом прошла проверку и сама идея самоуправляемых команд.

Вопросы:

1.В чем состоит отличие самоуправляемых команд от традиционных формальных и неформальных групп? Отразите основные отличия в таблице.

Отличия формальных, неформальных организаций (групп) и самоуправляемых команд

	Формальная организация	Неформальная организация	Самоуправляемая команда
Цели, задачи			
Структура			
Нормы поведения			
Контроль			
Оплата труда			

2. Назовите причины, породившие проблемы при реализации проекта «Сатурн».

Материалы текущего контроля успеваемости по теме 4.

Вопросы семинарского занятия:

1. Основные характеристики культуры по Харрису и Морану.
2. Значение и функции организационной культуры.
3. Корпоративная культура и этика.
4. Типы организационных культур: типологии Ханди, Оучи, Акофа, Бурке и др.
5. Механизм формирования и изменения организационной культуры компании.
6. Организационная структура и организационная культура: их взаимосвязь и взаимодействие.
7. Ценностный аспект организационной культуры.

Темы дискуссий/докладов по теме:

1. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.

2. Межкультурные коммуникации и особенности кросс-культурного менеджмента.
3. Обучение и подготовка кадров в организации.
4. Ротация. Корпоративные университеты.
5. Менторство и наставничество.
6. Корпоративная социальная ответственность.

Кейс-задача

В 2011 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 160- летие. Сегодня «Красный Октябрь» – это 20 %. производства всего российского шоколада, 10 % – карамели, около 25 % ириса и около 10 % глазированных конфет.

В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции. Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет. В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада.

В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов.

Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделывались шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы–сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий – «Вальсмонпансье» или «Кекс-галоп». Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала.

Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для семей подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряной именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем. Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX в.: шоколад «Золотой ярлык», конфеты «Трюфель», «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цукатом», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 160 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также

шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы – пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России ОАО «Красный Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции.

К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебнооздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеется детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий «Красный Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе. Йошкар-Оле, Биробиджане. Акционерное общество выкупило 99,8 % акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» – это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения.

Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей. «Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей. «Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты, варианты этикеток. На фабрике работает программа благотворительной помощи.

«Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении храма Св. Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский Фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 160 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики – Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гранпри Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г. Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар

года» (1999, 2000) и др. Стратегической целью «Красный Октябрь» является устойчивое удержание 10 % доли российского рынка кондитерских изделий.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества
2. «Эйнем» конца XIX в. и «Красный Октябрь» начала XXI в.?
3. Какие методы мотивации использовались руководством предприятия в различные периоды его развития? В каком объеме система мотивации персонала влияет на достижение стратегических целей “Красный Октябрь»?
4. Оцените силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа.
5. Проявления каких функций организационной культуры нашли отражение в описанной выше ситуации?

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет проводится с применением следующих методов (средств): проведение устного зачета, включающего теоретическую часть и практико-ориентированное задание, требующее демонстрации уровня владения умениями/навыками.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Таблица 4

Код компонента освоения компетенции	**Компонент освоения компетенции**	**Код промежуточного индикатора освоения компетенции**	**Промежуточный индикатор освоения компетенции**	**Критерий оценивания**
УК-5.1	Способен выделить особенности ценностных систем и культурных традиций, включая религиозные и философские учения, различных общественных групп, этносов и конфессий при социальном и профессиональном взаимодействии	ИУК-5.1	Выстраивает профессиональное взаимодействие с участниками проекта с учетом особенностей их форм научного сознания, общей и деловой культуры	Аргументированно, последовательно и обоснованно применяет знание межкультурных коммуникаций, традиций и ценностей для эффективного управления современными организациями
ОПК ОС-1.1	Способен использовать инструменты экономической и управленческой теории при выполнении конкретных профессиональных задач, в том числе в области физической культуры и спорта	ИОПК ОС-1.1	Использует фундаментальные знания в области экономики и теории организации при решении задач управления физкультурно-спортивными организациями	Последовательно и методически верно использует современные концепции менеджмента и теории организации для эффективного решения разнообразных управленческих задач, в том числе в области управления физкультурно-спортивными организациями

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Примерный перечень теоретических вопросов к зачету:

1. Особенности менеджмента как науки.
2. Управленческие революции.
3. Исторические этапы развития производства.
4. Научная школа управления
5. Административная школа управления.
6. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
7. Новая (количественная) школа.
8. Подходы к управлению.
9. Перспективные формы организаций.
10. Концепция 20 ключей к совершенствованию бизнеса.
11. Управление по целям.
12. Дерево целей. SMART подход к целям.
13. Концепция кайдзен.
14. Бенчмаркинг.
15. Факторы, противодействующие и поддерживающие культурную адаптацию в международных компаниях.
16. Рабочая группа и команда.
17. Трансформация менеджмента в цифровой экономике.
18. Межкультурные коммуникации и особенности кросс-культурного менеджмента.
19. Система качества на основе TQM и ИСО .
20. Принципы устройства механистической и органической организации.
21. Шесть сигм и опыт применения в РФ.
22. Сущность реинжиниринга : 4 ключевых слова, этапы, причины неудач, отличие от усовершенствования.
23. Организационная культура: понятие, характеристики по Харрису и Морану, функции,изменение культуры.
24. Организационная культура: методы поддержания, типологии культуры.
25. Особенности современной внешней среды, влияющие на управление современной организацией.
26. Концепция кайдзен и опыт ее применения на российских предприятиях.
27. Сбалансированная система показателей.
28. Обучающиеся и самообучающиеся организации.
29. Agile революция.
30. Основные тенденции в управлении человеческими ресурсами в 21 веке.
31. Этапы формирования команды. Модель развития команды Дж. Катценбаха и Д. Смита.
32. Самоуправляемые команды.
33. Условия и факторы эффективности групповой работы.
34. Корпоративная культура и этика.
35. Обучение и подготовка кадров в организации.
36. Ротация. Корпоративные университеты.
37. Менторство и наставничество.
38. Корпоративная социальная ответственность.
39. Управление знаниями.
40. Коммуникационный процесс как основа передачи информации.
41. Новые средства коммуникации. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.
42. Обучающаяся организация.
43. Современные подходы к мотивации персонала.
44. Сущность и факторы успешного лидерства.

Практико-ориентированные (практические) задания к зачету:

УК-5.1 Способен выделить особенности ценностных систем и культурных традиций, включая религиозные и философские учения, различных общественных групп, этносов и конфессий при социальном и профессиональном взаимодействии

Задание.

Зная особенности управления и менталитета представителей разных стран приведите примеры удачных и неудачных межкультурных коммуникаций. Почему происходят проблемы в межкультурных коммуникаций и как их надо разрешать?

ОПК ОС-1.1 Способен использовать инструменты экономической и управленческой теории при выполнении конкретных профессиональных задач, в том числе в области физической культуры и спорта

Задание.

Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными? Постройте дерево целей на примере любой организации из серы физической культуры и спорта.

- Увеличить долю организации на рынке с 1 до 2%.
- Обеспечить рост доходов от коммерческой деятельности на 5%.
- Обеспечить повышение качества оказываемых услуг спортивной организации.
- Повысить имидж спортивной организации среди клиентов.
- Пропагандировать населению введение здорового образа жизни.
- Повысить конкурентоспособность организации.

Шкала оценивания

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета без применения балльно-рейтинговой системы оценивания - посредством аттестационных испытаний в форме традиционного зачета.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»).

Наряду с оцениванием учебных достижений обучающихся по принятой образовательной организации системе оценок и использованием ее при оформлении официальных дипломов Академии о высшем образовании, вводят повышенный («Excellent» и «Good») и базовый («Very good» и «Satisfactory») уровень оценок «отлично» и «хорошо» для использования при оформлении ЕПД, согласно Положению об оформлении и выдаче ЕПД.

Таблица 5

Соответствие академической оценке

Академическая оценка		Оценка по шкале ESTS	
зачтено	отлично	Passed	A (Excellent)
			B (Very Good)
	хорошо		C (Good)
			D (Satisfactory)
	удовлетворительно		E (Sufficient)
не зачтено	неудовлетворительно	-	-

Критерии оценивания в ходе промежуточной аттестации

Оценка «**зачтено**» выставляется обучающемуся:

– если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает его на зачете, умеет увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает

принятое решение; в ходе обучения демонстрирует полное понимание и использует полученные знания и умения;

– твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения демонстрирует понимание и использует полученные знания и умения;

– знает материал, излагает его, но допускает несущественные неточности в ответе на вопрос, в применении теоретических положений при решении практических вопросов и задач; в ходе обучения проявляет понимание и использует полученные знания и умения в выстраивании и реализации своего развития.

Оценка «**не зачтено**» выставляется обучающемуся:

– который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания; учебные достижения демонстрируют низкую степень овладения программным материалом.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине Б1.О.05 Современный менеджмент предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические) и самостоятельной работы студентов.

Практические занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций.

Подготовка к лекции студентами заключается в следующем:

– повторить материал предыдущей лекции, прочитав его повторно;

– ознакомиться с темой предстоящей лекции (в рабочей программе учебной дисциплины);

– ознакомиться с учебными материалами по данной теме в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины или с электронными материалами, предложенными лектором;

– записать возможные вопросы, которые можно будет задать лектору.

Подготовка к практическим (семинарским) занятиям:

– внимательно прочитать материал лекций, относящихся к данному занятию, ознакомиться с учебными материалами, включая электронные в соответствии с предложенным списком литературы в рабочей программе учебной дисциплины;

– подготовить развернутые ответы на вопросы, предложенные в рабочей программе дисциплины, для обсуждения;

– выполнить задания, если они предусмотрены в письменной форме;

– понять, что для вас осталось неясными и постараться получить на них ответ заранее;

– готовиться к практическим (семинарским) занятиям можно как индивидуально, так и в составе малой группы;

– рабочую программу учебной дисциплины необходимо использовать в качестве основного ориентира в организации обучения;

– электронная версия рабочей программы по дисциплине размещена на сайте Нижегородского института управления, к которой предоставлен авторизованный доступ.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

– программой дисциплины;

– перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;

– тематическими планами лекций, семинарских занятий;

– учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;

– перечнем и тематикой письменных работ, а также методическими рекомендациями по их выполнению;

– перечнем вопросов.

Систематическое выполнение всех видов заданий на лекциях, практических занятиях, а также самостоятельная работа позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для прохождения промежуточной аттестации**.**

Эффективность лекционных, семинарских и практических занятий по дисциплине во многом зависит от качества самостоятельной работы студентов, от их самоподготовки.

Часть времени, отведенного на самостоятельную работу должна использоваться на подготовку к аудиторным занятиям, другая часть на выполнение домашней работы, осмысление и оформление результатов практических занятий.

При подготовке к занятиям студенту полезно:

– изучить теоретический материал по данной теме (конспект занятия);

– ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем;

– выполнить задания, предложенные преподавателем, к занятию;

– составить перечень вопросов, вызывающих затруднения, неясности или сомнения, обсудить их с преподавателем или на занятии;

– заниматься самостоятельным поиском дополнительной литературы по изучаемой теме.

В рамках данной дисциплины самостоятельная работа обучающихся включает самостоятельную работу с литературой.

Самостоятельная работа с исследовательской и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, сохраняется как важное звено самостоятельной работы в целом, но информационные технологии позволяют использовать как основу для самостоятельной работы не только печатную продукцию учебного или исследовательского характера, но и электронные издания, ресурсы сети Интернет – электронные базы данных, каталоги и фонды библиотек, архивов и т. д.

Самостоятельная работа по лекционному курсу дисциплины в основном выполняется в виде проработки учебного материала лекционных занятий из-за сложности материала, прочитанного ведущим преподавателем.

Самостоятельная работа по подготовке к семинару в основном выполняется в виде самостоятельного изучения учебного материала.

Для подготовки к семинарским занятиям, обучающимся предоставляется возможность самостоятельно заниматься на компьютерах оснащенных электронными учебниками и подключенных к интернету в библиотеке института.

Вопросы и задания для самостоятельной подготовки к лекционным и практическим занятиям

Тема 1. Эволюция классического менеджмента в XX столетии.

1. Что такое «менеджмент»?
2. Назовите основные функции менеджмента и дайте им краткую характеристику.
3. Назовите основные этапы развития и становления теории и практики менеджмента.
4. Каковы основные особенности новой модели управления?

Тема 2. Управленческая парадигма XXI века.

1. В чем отличие реинжиниринга и усовершенствования?
2. 2.Какие ошибки реинжиниринга чаще всего совершают компании?

3. 3.Какие принципы бережливого производства?
4. Всеобщее управление качеством и стандарты ИСО: в чем особенности?

Тема 3. Команды в организациях.

1. В чем отличие понятие «кадры», «персонал» и «человеческие ресурсы»?
2. Каждая ли группа со временем перерастет в команду?
3. Назовите нестандартные подходы к мотивации современных сотрудников
4. В чем отличие самоуправляемой команд от традиционной команды?
5. В чем суть современных поведенческих теорий лидерства?

Тема 4. Влияние социокультурных факторов на организацию управления.

1. В чем отличия известных типологий организационной культуры?
2. Почему и какими способами руководитель должен поддерживать существующую организационную культуру?
3. Почему сотрудник должен постоянно учится в современных организациях?
4. Как эффективно организовать процесс адаптации сотрудников к новой культуре?

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента : учебное пособие для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08338-5. — URL : https://urait.ru/bcode/538940

2. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления : учебное пособие для вузов / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 188 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06934-1. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/455482

3. Имаи, Масааки Кайдзен: Ключ к успеху японских компаний / Масааки Имаи ; перевод Т. Гутман. — 9-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 276 с. — ISBN 978-5-9614-5565-6. — Текст : электронный // ЭБС "IPRBooks" : [сайт]. - URL: http://www.iprbookshop.ru/82424.html

7.2. Дополнительная литература

1. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления : учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 269 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09017-8. — URL : https://urait.ru/bcode/538105

2. Безуглая, Н. С. Инновационный менеджмент в схемах и таблицах : учебное наглядное пособие для обучающихся по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент» / Н. С. Безуглая, В. А. Дианова. — Краснодар, Саратов : Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 69 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:http://www.iprbookshop.ru/78030.html

3. Маурер, Роберт Шаг за шагом к достижению цели: Метод кайдзен / Роберт Маурер ; перевод Е. Бакушева. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 192 с. — ISBN 978-5-9614-4788-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/82402.html

7 .3. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.

2. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ.

3. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 №329-ФЗ.

4. Приказ Министерства образования и науки РФ от 06.04.2021 №245 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

5. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 №952 (зарегистрировано в Министерстве юстиции Российской Федерации 21.08.2020, регистрационный номер № 59391).

6. Образовательный стандарт Академии по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный Приказом Российской академии народного хозяйства и государственной службы Российской Федерации при Президенте Российской Федерации от 29 марта 2021 года №01-3036.

7. "ГОСТ Р ИСО 10007-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по управлению конфигурацией" (утв. и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 14.11.2007 №302-ст).

8. Система менеджмента качества, ISO 9001.

9. Система менеджмента социальной ответственности на основе ИСО 26000.

10. Система менеджмента промышленной безопасности, OHSAS 18000.

11. Система энергетического менеджмента, ISO 50001.

7.4. Интернет-ресурсы

1. Административно-управленческий портал: менеджмент и маркетинг в бизнесе. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – URL: http://www.aup.ru

2. Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://mevriz.ru/.

3. Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента» [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rjm.spbu.ru/.

4. Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология, Менеджмент. Большая электронная библиотека [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.ecsocman.edu.ru

7.5. Иные источники

1. Электронные информационно-образовательные ресурсы Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС - http://sdo.niu.ranepa.ru/.

2. Портал электронной библиотеки [Электронный ресурс] – URL: http://www.ihtik.lib.ru/

3. Электронная библиотека студента «КнигаФонд» [Электронный ресурс] – режим доступа: http://www.knigafund.ru/

8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

8.1. Материально-техническая база

Перечень материально-технического обеспечения:

1. Учебные аудитории, оборудованные для проведения учебных занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций,

коллоквиумов, мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе мультимедийным оборудованием для демонстрации электронных презентаций и аудио- и видеоматериалов.

2. Компьютерные классы для выполнения групповых тестовых и иных заданий, а также для самостоятельной работы обучающихся оснащенные компьютерной техникой и обеспечением доступа к сети «Интернет» и доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

3. Специализированные аудитории и лаборатории.

4. Библиотека с обеспечением печатными изданиями или электронно-библиотечная система обеспечивающая доступ к электронным изданиям (электронная библиотека).

5. Читальный зал.

6. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV и др.

8.2. Информационные технологии, программное обеспечение:

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используется информационные технологии и программное обеспечение:

1. Современная операционная система.
2. Kaspersky Endpoint Security (или аналог).
3. Средство просмотра файлов формата pdf.
4. Современные офисные средства (текстовые и табличные редакторы, средства работы с презентационными материалами и т.д.).
5. Архиватор 7-Zip.
6. Система дистанционного обучения.
7. Автоматизированная библиотечная система.

8.3. Информационные справочные системы:

1. https://www.urait.ru –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. http://www.iprbookshop.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «IPR SMART» (ранее – IPRBooks)
3. https://e.lanbook.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. https://znanium.com - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
5. https://www.book.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Book.ru».
6. https://ibooks.ru - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «ibooks.ru».
7. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://dlib.eastview.com/ – East View. Полные тексты российских научных и практических журналов, а так же газет центральной прессы России.
8. https://www.ezproxy.ranepa.ru:2443/login?url=https://grebennikon.ru/ - Полные тексты 38 научно-практических журналов по маркетингу, менеджменту, финансам и управлению персоналом ИД «Гребенников»
9. http://www.consultant.ru/ - Справочно-правовая система «Консультант».
10. http://www.garant.ru/ Справочно-правовая система «Гарант».