

Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ И МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

 Л. Н. Костина

20. 06 .2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Основы менеджмента»

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль

«Менеджмент внешнеэкономической деятельности»,
«Управление международным бизнесом»,
«Менеджмент внешнеэкономической деятельности
(с сокращенным сроком обучения)»

Донецк
2017

1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)

Цель курса – сформировать у студентов систематические представления о подходах к изучению и применению теории и практики менеджмента, формированию у студентов научных фундаментальных знаний в области менеджмента, приобретения студентами компетенций и практических навыков и умений решения задач организационно - экономического управления в условиях постиндустриального развития общества и в соответствии с международными требованиями к избранному виду деятельности.

Задачи дисциплины:

изучить понятия, закономерностей, принципов, основных категорий менеджмента и эволюции его теории и практики;

раскрыть содержание и особенности управленческого труда менеджера;

раскрыть концепцию функций менеджмента как основу управленческой деятельности;

изучить процессы и методы управления организацией.

Коды компетенций	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ОК-3	Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<p>Знать: Сущность и роль менеджмента в современных условиях, историю и основные теории менеджмента. Принципы развития и закономерности функционирования организации. Основные этапы развития менеджмента как науки и профессии.</p> <p>Уметь: Анализировать перспективные направления развития теории и практики менеджмента.</p> <p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Методами и приемами, предлагаемыми основными ведущими школами и направлениями экономической науки. Основными управленческими функциями (планирование, организация, координация, учет, контроль, принятие решений, лидерство, мотивация, адаптация) и методами их реализации.</p>
ОК-5	Способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	<p>Знать: Особенности и отличия менеджмента в условиях национальной среды бизнеса. Базовые модели вхождения международных компаний на международные рынки.</p> <p>Уметь: давать представление об организации управления международной деятельностью фирм, о концепциях и стратегиях менеджмента в условиях конкурентной международной среды</p>

		<p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Методами делового общения в интернациональной среде, иметь способность использовать особенности местной деловой культуры зарубежных стран. Современной теорией и передовыми технологиями международного менеджмента, применяемыми в иностранных организациях и показать возможности их использования в отечественном бизнесе</p>
ПК-1	<p>Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</p>	<p>Знать: Теоретические основы эффективного лидерства в организации; классические школы лидерства; - современные теории бизнес-лидерства. Роли, функции и задачи менеджера в современной организации.</p>
		<p>Уметь: Оценивать стиль лидерства руководителя в организации; вырабатывать в себе лидерские качества, необходимые организации. Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации.</p>
		<p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Навыками практического использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач. Современными технологиями управления персоналом.</p>
ПК-2	<p>Владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе, в межкультурной среде</p>	<p>Знать: Способы и методы анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций. Природу конфликта и метода его разрешения.</p>
		<p>Уметь: Анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности. Пользоваться методами разрешения конфликтов в организации с учетом их роли для эффективной деятельности коллектива.</p>
		<p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Владеть современными методиками, технологиями, способами профилактики конфликта и управления конфликтом. Способами и методами анализа и проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций.</p>

ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>Знать: Основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля.</p> <p>Уметь: Разрабатывать процедуры и методы контроля.</p> <p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль). Способами, методами разработки процедур и методов контроля.</p>
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p>Знать: Виды управленческих решений и методы их принятия.</p> <p>Уметь: Анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию. Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций.</p> <p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль).</p>
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<p>Знать: Принципы развития и закономерности функционирования организации. Принципы целеполагания, виды и методы планирования. Основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами. Типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования.</p> <p>Уметь: Анализировать внешнюю внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию. Организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач. Диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность.</p>

		<p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Современным инструментарием управления человеческими ресурсами. Методами и технологией стратегического, индикативного, программно-целевого, проектного планирования. Навыками разработки планов развития; навыками оценки экономических и социальных условий функционирования организации. Навыками планирования мероприятий по управлению ожидаемой эффективностью вложений.</p>
ОПК-4	Способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	<p>Знать: Стили управления, коммуникации, принципы делового общения. Основы научных представлений о сущности, особенностях, специфике и видах коммуникативных технологий в деловом общении.</p>
		<p>Уметь: Применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения. Осуществлять подготовку и проведение деловых переговоров.</p>
		<p>Владеть (навыки и/или опыт деятельности): Навыками межцивилизационного, межкультурного диалога. Методами организации документационного обеспечения делового общения, реализации деловой переписки и проведения телефонного разговора.</p>

2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Основы менеджмента» входит в состав базовой части профессионального цикла ВПО направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки «Менеджмент внешнеэкономической деятельности».

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося

Успешное освоение дисциплины «Основы менеджмента» основано на знаниях, умениях и компетенциях, сформированных при изучении дисциплин «Культурология», «Социология», «Организационное поведение», «Экономика организаций».

2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее:

Знания и навыки, полученные студентами в ходе изучения курса дисциплины «Основы менеджмента» должны служить базой для изучения дисциплин, рассматривающих теоретические основы организационной деятельности, текущего и стратегического управления деятельностью организации, вопросы обеспечения и управления качеством в организации, вопросы инноватики, планирования деятельности организации, конкуренции и конкурентоспособности организации: «Управление персоналом», «Стратегический менеджмент», «Методы принятия управленческих

решения», «Внешнеэкономическая деятельность», «Основы менеджмента ВЭД», «Международный менеджмент».

3. Объем дисциплины в зачетных единицах (кредитах) с указанием количества академических часов, выделенных на аудиторную (по видам учебных занятий) и самостоятельную работу студента

	Зачетные единицы (кредиты ECTS)	Всего часов		Форма обучения (вносятся данные по реализуемым формам)	
		О	З	Очная	Заочная
				Семестр №1	Семестр №2
Общая трудоемкость	4	144	144	Количество часов на вид работы:	
Виды учебной работы, из них:					
Аудиторные занятия (всего)				54	8
В том числе:					
Лекции				18	6
Семинарские занятия				36	2
Самостоятельная работа (всего)				90	136
В том числе:					
Курсовая работа				36	36
Промежуточная аттестация					
экзамен				экзамен	экзамен

4. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента										
Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»	2		2	8	12	2			10	12
Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли	2		2	8	12				12	12
Итого по разделу:	4		4	16	24	2			22	24
Раздел 2. Функции и методы менеджмента										
Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое	2		4	6	12	2		2	8	12

Наименование темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
обоснование										
Тема 2.2. Организация как система управления	-		-	12	12				12	12
Тема 2.3. Управление конфликтами в организации	2		4	6	12				12	12
Тема 2.4. Теории и системы мотивации	2		4	6	12				12	12
Итого по разделу:	6		12	30	48	2		2	44	48
Раздел 3. Менеджмент организации										
Тема 3.1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями	2		4	6	12				12	12
Тема 3.2. Коммуникации в организационном управлении	2		4	6	12	2			10	12
Тема 3.3. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений	2		4	6	12				12	12
Тема 3.4. Управленческая этика и социальная ответственность организации	2		4	6	12				12	12
Тема 3.5. Теории лидерства и стили руководства			2	10	12				12	12
Тема 3.6. Менеджмент в многонациональных компаниях			2	10	12				12	12
Итого по разделу:	8		20	44	72	2			70	72
Всего за семестр:	18		36	90	144	6		2	136	144

4.2. Содержание разделов дисциплины:

Наименование темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины (модуля)	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента				
Тема 1.1. Сущность и содержание понятия «менеджмент»	Сущность и роль менеджмента в современных условиях. Общая теория управления. Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента. Управляющая и управляемые подсистемы. Субъект и объект управления. Менеджмент и управление. Менеджмент как наука и практика управления. Менеджмент как предпринимательское управление. Менеджмент как социальное управление. Взаимосвязь менеджмента и научно-технического прогресса. Менеджмент в инновационной экономике. Универсальные и национальные подходы в системе менеджмента. Определение понятий «управление» и «менеджмент». Управление как информационный и функциональный процесс. Принципы управления. Методы управления. Современные подходы менеджмента	Семинарское занятие № 1	2	
		1. Сущность и роль менеджмента в современных условиях. 2. Общая теория управления. 3. Современные подходы менеджмента		
Тема 1.2. Эволюция управленческой мысли	Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд. Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля., Теория бюрократии и рациональности М. Вебера. Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотгорнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук. Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора. Количественный подход в менеджменте. Перспективные направления развития теории и практики менеджмента. Влияние информационных технологий на развитие теории и практике менеджмента.	Семинарское занятие № 2	2	
		1. Научная школа управления. 2. Административная школа. 3. Теория бюрократии и рациональности.		
Раздел 2. Функции и методы менеджмента				
Тема 2.1. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование	Сущность и взаимосвязь функций менеджмента. Общая характеристика основных функций менеджмента. Планирование - как функция менеджмента. Принципы и техника планирования. Организация - как	Семинарское занятие № 3,4	4	2
		1. Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.		

Наименование темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины (модуля)	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	функция менеджмента. Мотивация - как функция менеджмента. Контроль - как функция менеджмента. Виды контроля. Принципы менеджмента. Понятие и классификация 6 методов менеджмента. Организационно-административные методы управления. Экономические методы управления. Социально-психологические методы.	2. Общая характеристика основных функций менеджмента. 3. Планирование - как функция менеджмента. 4. Организация - как функция менеджмента. 5. Мотивация - как функция менеджмента. 6. Контроль - как функция менеджмента.		
Тема 2.2. Организация как система управления	Теории организации. Внешняя и внутренняя среда организации. Понятие организации. Системный подход к формированию и исследованию структуры и функций организации. Общие характеристики организаций. Организация как открытая система (тектология Богданова А.И. теория открытых систем А. Берталанфи, теория жизнеспособных систем С.Бира). Ресурсы организации. Зависимость организации от внешней среды. Внутренняя среда организации. Значимость изучения внешней среды при управлении организацией. Характеристика и элементы внешней среды. Теория жизненных циклов организации Иссака Адизеса. Теория хаоса. Модель организации «7S» (Томас Дж. Питерс, Роберт Х. Уотерман). Формальные и неформальные организации. Строение организации: организационно-управленческие структуры (линейная, функциональная, линейно-функциональная, штабная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая, виртуальная).			
Тема 2.3. Управление	Понятие конфликта, его объект и предмет. Типологии конфликтов.	Семинарское занятие № 5,6	4	

Наименование темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины (модуля)	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
конфликтами в организации	Природа и последствия конфликта. Причины конфликтов в организации. Причины организационного характера. Причины личностного характера. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта. Методы управления конфликтной ситуацией. Структурные методы разрешения конфликта. Межличностные методы разрешения конфликта. Причины конфликтов в организации. Динамика процесса конфликта. Управление конфликтами. Управление стрессами.	1. Понятие конфликта, его объект и предмет. 2. Типологии конфликтов. 3. Природа и последствия конфликта. 4. Причины конфликтов в организации. 5. Методы управления конфликтной ситуацией.		
Тема 2.4. Теории и системы мотивации	Эволюция методов мотивации персонала. Содержательные и процессуальные теории мотивации. Пирамида А. Маслоу. Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «Х» и «У» Дуглас Макгрегора. Теория «Z» Оучи. Теория мотивации Макклелланда, Теория ожиданий и теория справедливости. Современные подходы к мотивации. Современные теории мотивации. Три взаимосвязанных систем вознаграждения: экономической системы стимулирования, психологической системы мотивации, социальной системы компенсаций. Системы участия работников в прибыли компании. Системы денежного вознаграждения: Система Скэнлона, Система Ракера, Система Ипрошеар. Экономическая, психологическая система вознаграждения, модель мотивационного процесса. Подходы к пониманию мотивации человека: с позиций принципа гедонизма, подход, который концентрируется на инстинктах, т.е. автоматическом предрасположении вести себя определенным образом; с позиции концепции побуждений, подход к мотивации в рамках когнитивной теории, который основывается на познании. Социальная система компенсаций.	Семинарское занятие № 7,8 1. Эволюция методов мотивации персонала. 2. Содержательные и процессуальные теории мотивации. 3. Пирамида А. Маслоу. 4. Современные теории мотивации.	4	
Раздел 3. Менеджмент организации				

Наименование темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины (модуля)	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 3.1. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями	Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента. Составляющие стратегического менеджмента. Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональная стратегия. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии. Виды планов: стратегические, тактические. Особенности бизнес-планирования. Управление организационными изменениями. Необходимость изменений. Жизненный цикл организации. Управление организационными изменениями. Преодоление сопротивления персонала организации организационным изменениям	Семинарское занятие № 9,10 1. Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента. 2. Составляющие стратегического менеджмента. 3. Корпоративная стратегия, стратегия бизнес- единиц, функциональная стратегия.	4	
Тема 3.2. Коммуникации в организационно м управлении	Понятие коммуникации. Коммуникации в менеджменте. Общая схема передачи информации. Видов коммуникаций. Вербальная и невербальная коммуникации. Процесс коммуникации. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили. Восемь основных категорий коммуникационного процесса. Эффективные коммуникации. Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций. Десять правил эффективного слушания. Способов повышения эффективности межличностных коммуникаций. Барьеры на пути организационных коммуникаций. Пути повышения эффективности организационных коммуникаций. Переговоры. Методы ведения переговоров. Когнитивная техника переговоров. Основы мастерства слушать.	Семинарское занятие № 11,12 1. Понятие коммуникации. 2. Коммуникации в менеджменте. 3. Общая схема передачи информации. 4. Виды коммуникаций. Вербальная и невербальная коммуникации.	4	
Тема 3.3. Теория и практика подготовки и принятия управленческих	Проблемы и решения. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений. Рациональная организация процесса принятия решения. Подходы к участию в принятии решений. Факторы, оказывающие влияние на	Семинарское занятие № 13,14 1. Методы и методики, используемые в процессе принятия	4	

Наименование темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины (модуля)	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
решений	принятие решений. Основные требования, предъявляемые к решению. Методы и методики, используемые в процессе принятия решений. Схема процесса принятия управленческих решений. Модели принятия решений в условиях неопределенности. Количественный подход: роль информационных технологий применения экономико-математических методов, на развитие в менеджменте. Процессный подход: управленческие процессы (управленческие циклы), принятие решений как процесс, реинжиниринг бизнес-процессов. Системный подход: ситуационный подход к менеджменту как средство интеграции всех исторически сложившихся подходов и концепций. Оценка эффективности принятых решений.	решений. 2. Схема процесса принятия управленческих решений. 3. Модели принятия решений в условиях неопределенности. 4. Оценка эффективности принятых решений.		
Тема 3.4. Управленческая этика и социальная ответственность организации	Деловая этика. Восприятие обществом деловой этики и социальной ответственности за XX столетие. Парадигма четырех уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая, социальная ответственность. Четыре уровня в системе регулирования деловой этики: этические принципы (императивы); нормативные акты; коллективы сотрудников компании; индивидуальные мотивы сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга. Этика в организации и основы управления заинтересованными сторонами. Этические проблемы в организации. Управление этическим поведением в организации. Функции профессиональной этики.. Профессионально-нравственные требования к специалистам.. Этические кодексы компаний и бизнес-ассоциаций. Этический кодекс предпринимателя. Факторы межкультурного общения	Семинарское занятие № 15,16 1. Этика в организации и основы управления заинтересованным и сторонами. 2. Этические проблемы в организации. 3. Управление этическим поведением в организации 4. Функции профессиональной этики.	4	

Наименование темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины (модуля)	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	(система ценностей, стили принятия решений, язык, отношение ко времени, статусно-ролевые характеристики деловых людей и т.д.). Этикетные модели поведения в профессиональной деятельности. Корпоративная социальная ответственность как концепция, отражающая добровольное решение организаций участвовать в социальном развитии коллектива, улучшении общества и защите окружающей среды Организационная структура системы управления КСО: уровни управления, кем представлены, основные функции. Факторы, влияющие на роль и место КСО в системе управления организацией.			
Тема 3.5. Теории лидерства и стили руководства	Понятие и содержание власти. Источники власти. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера. Делегирование, ответственность и полномочия. Делегирование полномочий как децентрализация управления, средство экономии времени менеджера, форма мотивации подчиненных, форма объединения индивидуальных интересов вокруг общей цели. Признаки недостаточного делегирования; ошибки и искажения делегирования. Процедуры делегирования полномочий. Содержание и цикличность типов отношений управления. Отношения управления в хозяйственных системах. Теории лидерства. Одномерные теории лидерства. Личные качества лидера. Стилль руководства. Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона. Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель». Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к	Семинарское занятие № 17 1. Понятие и содержание власти. 2. Источники власти. 3. Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство. 4. Отношения управления менеджера и лидера.	2	

Наименование темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины (модуля)	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
	лидерству. Руководитель в системе управления. Функции современных руководителей Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.			
Тема 3.6. Менеджмент в многонациональ ных компаниях	<p>Определение международной компании. Особенности менеджмента в многонациональных компаниях. Принципы формирования эффективных организационных структур управления в многонациональных компаниях. Факторы, определяющие выбор типа организационной структуры управления в многонациональных компаниях. Критерии и показатели эффективности ОСУ в многонациональных компаниях. Стратегические решения в многонациональных компаниях. Процедуры и последовательность разработки и реализации планирования деятельности международных компаний. Классификация методов и форм международных бизнес-операций. Особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях. Международный менеджмент многонациональных компаний. Структура анализа внешней среды международного бизнеса. Международные стратегии многонациональных компаний. Организационные структуры многонациональных компаний. Стратегическое планирование и контроль в многонациональных компаниях. Национальная культура в международном менеджменте. Исследования Г. Хофштеде и Ф. Тромпенаарса. Кросскультурный шок. Особенности менеджмента в зарубежных странах. Американский и японский опыт.</p>	Семинарское занятие № 18	2	
		1. Определение международной компании. 2. Особенности менеджмента в многонациональ ных компаниях. 3. Принципы формирования эффективных организационных структур управления в многонациональ ных компаниях		

5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

5.1 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине

1. Основы менеджмента: Методические рекомендации к выполнению курсовой работы для студентов 1 курса ОУ «бакалавр» направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент внешнеэкономической деятельности» / Сост.: И.Ю. Беганская. – Донецк: ГОУ ВПО ДонГУУ, 2016.– 40 с.

2. Теория организации и организационное поведение: учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г. Яблонская. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

Перечень контрольных вопросов для самоподготовки:

1. Определите значимость дисциплины «Основы менеджмента» и ее связь с другими учебными дисциплинами.
2. Изложите цели и задачи данной дисциплины.
3. Дайте определения понятий «менеджмент», «менеджер», «управление».
4. Опишите виды менеджмента.
5. Назовите основные этапы развития менеджмента.
6. Выскажите общее суждение об особенностях донаучного периода развития менеджмента.
7. Сформулируйте достижения школы научного управления. Назовите основные принципы, сформулированные Ф. Тейлором и его школой.
8. Изложите основные положения административной школы и ее вклад в развитие управленческой мысли.
9. Сформулируйте концепцию управления школы человеческих отношений.
10. Раскройте сущность системного подхода в менеджменте.
11. Сформулируйте основные положения системного подхода в менеджменте.
12. Поясните сущность ситуационного подхода в менеджменте.
13. Дайте определение понятия «функция управления».
14. Охарактеризуйте функцию планирования.
15. Охарактеризуйте функцию организации.
16. Охарактеризуйте функцию мотивации.
17. Охарактеризуйте функцию контроля.
18. Опишите основные принципы планирования.
19. Опишите виды планирования.
20. Опишите уровни управления.
21. Сформулируйте определения понятий «структура управления», «организационная структура управления».
22. Изложите общие принципы построения организационных структур.
23. Назовите виды и типы организационных структур управления.
24. Изложите особенности построения различных типов структур управления, область их применения, преимущества и недостатки.
25. Дайте определение понятия «метод управления».
26. Охарактеризуйте организационно – распорядительные методы управления.
27. Охарактеризуйте социально – психологические методы управления.
28. Охарактеризуйте экономические методы управления.
29. Выскажите общее суждение о структуре «дерева целей».
30. Изложите требования, предъявляемые к целям организации.
31. Охарактеризуйте систему целей организации.
32. Дайте определение понятия «управленческая стратегия».
33. Изложите виды управленческих стратегий.
34. Охарактеризуйте стадии формирования стратегий управления.
35. Дайте определения понятий «стиль управления», «власть», «руководство».
36. Изложите факторы, влияющие на выбор стиля руководства.
37. Охарактеризуйте авторитарный стиль управления.

38. Охарактеризуйте демократический стиль управления.
39. Охарактеризуйте либеральный стиль управления.
40. Охарактеризуйте анархический стиль управления.
41. Охарактеризуйте управленческую решетку ГРИД.
42. Выделите основные дополнительные стили управления.
43. Дайте определение понятия «функция мотивации».
44. Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.
45. Охарактеризуйте процессуальные теории мотивации.
46. Дайте определение понятия «конфликт».
47. Опишите модель конфликта.
48. Охарактеризуйте виды конфликтов.
49. Перечислите причины конфликтов.
50. Опишите способы разрешения конфликтов.
51. Дайте определение понятия «управленческое решение».
52. Классифицируйте виды управленческих решений.
53. Приведите порядок принятия управленческого решения.
54. Назовите факторы эффективности принятия решения.
55. Охарактеризуйте методы принятия управленческого решения.
56. Дайте определение понятия «персонал», «кадры».
57. Изложите функции кадровых служб.
58. Изложите задачи кадровых служб.
59. Охарактеризуйте структуру кадров.
60. Дайте определение понятия «набор персонала».
61. Изложите источники информации, используемые при отборе кадров.
62. Сравните преимущества и недостатки подбора кадров персонала внутри организации и за ее пределами.
63. Дайте определение понятия «оценка персонала».
64. Опишите методы оценки персонала.
65. 10. Изложите проблемы оценки персонала.
66. Дайте определение понятия «менеджер».
67. Изложите функции и задачи менеджера.
68. Изложите требования, предъявляемые к менеджеру.
69. Дайте определение понятия «делегирование полномочий».
70. Изложите порядок планирования личного труда руководителя.
71. Дайте определение понятия «деловое совещание». Изложите цели и виды совещаний.
72. Охарактеризуйте порядок проведения совещаний и собраний.
73. Перечислите коэффициенты, применяемые для расчета эффективности труда коллектива.
74. Выскажите общее суждение об основных этапах оценки труда менеджера.
75. Объясните зависимость эффективности менеджмента от эффективности деятельности организации (предприятия).
76. Изложите показатели оценки эффективности труда управленческих работников.
77. Опишите цели, стоящие перед любой организацией (миссию, генеральную цель, общеорганизационные и специфические цели).
78. Этика в организации и основы управления заинтересованными сторонами.
79. Функции профессиональной этики.
80. Этические кодексы компаний и бизнес-ассоциаций.
81. Этический кодекс предпринимателя.
82. Факторы межкультурного общения (система ценностей, стили принятия решений, язык, отношение ко времени, статусно-ролевые характеристики деловых людей и т.д.).
83. Этикетные модели поведения в профессиональной деятельности.

84. Организационная структура системы управления КСО: уровни управления, кем представлены, основные функции.
85. Факторы, влияющие на роль и место КСО в системе управления организацией.
86. Многонациональная компания как форма международного бизнеса.
87. Современные технологии коммуникаций в международном менеджменте.
88. Технологии деловых переговоров в международном менеджменте.
89. Понятие и содержание национальной культуры: система ценностей, правил, порядков, социальная структура.
90. Взаимодействие и учет особенностей национальной среды на принятие решений многонациональных компаний.

5.2. Перечень основной учебной литературы

1. Балашов А. П. Основы менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / А. П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 288 с.
2. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебное пособие для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2013. – 216с.
3. Гительман Л. Д. Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение!: учебник для студентов вузов, обуч. по напр. 38.03.02 «Менеджмент» / Л. Д. Гительман. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 544 с.
4. Резник С.Д. Введение в менеджмент: учеб. Пособие для студентов вузов, обуч. По напр. 080200 «Менеджмент»/ С.Д. Резник, И.А. Игошина; [под ред. С.Д. Резника]. – 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 416с.
5. Фаррахов А. Г. Управление социально-техническими системами: учеб. пособие для студентов вузов / А. Г. Фаррахов. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2015. - 218 с.

5.3. Перечень дополнительной литературы

1. Аникин Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая; Гос. ун-т управления. - 2-е изд., пер. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 320 с.
2. Борискина Т. Б. 454 вопроса по менеджменту/ Т. Б. Борискина, О. С. Пескова. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 101 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: учебник для студентов вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. – 576с.
4. Гусаров Ю.В. Теория менеджмента: учебник для студентов вузов (бакалавриат) / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 263с.
5. Исаев Р. А. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов / Р. А. Исаев. - М.: Дашков и К*, 2013. - 264 с.
6. Исаченко И.И. Основы самоменеджмента: учебник для студентов вузов. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 312 с.
7. Основы менеджмента (Теоретические основы менеджмента): электронный учеб.-метод. комплекс по учеб. дисциплине «Основы менеджмента (Теоретические основы менеджмента)» для студ. дневной и заочной форм обучения специальностей: 1-26 02 02 «Менеджмент», 1-25 01 04 «Финансы и кредит», 1-25 01 01 «Экономическая теория», 1-25 01 03 «Экономика», 1-24 01 03 «Экономическое право» / БГУ, Экон. фак., Каф. инновационного менеджмента ; авторы-составители: Е. Э. Головчанская, И. А. Кирсанова. – Минск : БГУ, 2014. – 105 с.
8. Менеджмент: кейсы, тренинги, деловые игры: практикум. [авт.: В.А. Аленин, Т.Ю. Анопченко, А.О. Блинов и др.]. М.: Дашков и К, 2013. – 282с.
9. Резник С.Д. Персональный менеджмент: учебник для студентов вузов / С. Д. Резник, В. В. Бондаренко, Ф. Е. Удалов ; под общ. ред. С. Д. Резника. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 559 с.

10. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие для студентов вузов / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. М.: Омега-Л, 2013. - 407 с.

6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1 www.ecsocman.edu.ru — Образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. www.aup.ru — Книги и статьи по менеджменту, нормативные документы, примеры бизнес-планов и других видов документации, необходимой компании.

2 www.cfin.ru — Обзор современных инструментов управления компаниями в современном мире.

3 www.ptpu.ru — Международный журнал «Проблемы теории и практики управления».

4 <http://www.mag.innov.ru> — Электронная версия журнала содержит аннотации и статьи об инновационной деятельности.

5 <http://www.dis.ru> — Подборка статей из журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

6 <http://www.mckinsey.com> — «Вестник McKinsey» — издание по теории и практике управления.

7 <http://salebook.lgg.ru/files/rv/480412532764.htm#5> — в данном учебном пособии рассмотрены проблемы истории управления.

8 <http://www.soc-otvet.ru/> — ресурс, посвященный корпоративной социальной ответственности, который поддерживается Агентством социальной информации.

9 <http://psytop.com/ascendancy/page9.html> — данный ресурс содержит полезные статьи, относящиеся к теме коммуникации, а также иные материалы, связанные с развитием навыков, необходимых в успешной деловой практике.

10 <http://www.psycho.ru/library/managment/communication> — последние публикации в СМИ, посвященные деловым коммуникациям в менеджменте, управлении персоналом.

11 <http://www.cfin.ru/management/people/motivation/> — раздел сайта «Корпоративный менеджмент», посвященный мотивации и вознаграждению.

12 http://www.hse.ru/journals/wrldross/vol01_3/dolgopiatova.htm — рассмотрены существующие модели корпоративного контроля на российских предприятиях.

13 <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206852.html> — курс лекций, посвященный разработке управленческих решений.

14 http://www.e-college.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html?part-006*page.htm — в рамках учебного курса «Основы менеджмента» предлагаются структурированные материалы по теме «Руководство и лидерство».

15 <http://www.dreamkids.ru/students/texts/liderstvo.html> — on-line книга «Лидерство как социально-психологический феномен», Ермакова Ж.А., Москва 2002.

7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

7.1. Перечень информационных технологий.

– проверка домашних заданий и консультирование обучающегося посредством электронной почты.

– использование электронных презентаций при проведении лекций и семинарских занятий.

7.2. Перечень программного обеспечения.

Не предусмотрено

7.3. Перечень информационных справочных систем.

www.trainet.org Виртуальный ресурсный центр для коммерческих организаций.
www.fundraising.ru Сайт сообщества профессионалов по привлечению ресурсов.

8. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине.

8.1. Виды промежуточной аттестации - экзамен

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

1. Содержание менеджмента. Менеджмент как функция и процесс.
2. Основные положения школы научного управления.
3. Основные положения классической (административной) школы управления.
4. Основные положения школы человеческих отношений.
5. Ситуационный и системный подход в менеджменте.
6. Модели менеджмента (японская, американская, европейская).
7. Функции менеджмента
8. Цель, содержание и результаты выполнения функции планирования.
9. Цель, содержание и результаты выполнения функции организации.
10. Цель, содержание и результаты выполнения функции мотивации.
11. Цель, содержание и результаты выполнения функции регулирования (координации).
12. Содержательные и процессуальные теории мотивации и их применение в практике менеджмента.
13. Сущность и виды контроля в менеджменте.
14. Цели организации и требования, к ним предъявляемые.
15. Общая характеристика организаций. Классификация организаций.
16. Менеджер и его роль в организации.
17. Имидж менеджера и его составляющие. Технология создания и коррекции имиджа.
18. Процесс коммуникации. Элементы и этапы коммуникаций.
19. Сущность конфликта. Типы конфликта. Причины конфликта.
20. Методы и стили управления конфликтами.
21. Понятие власти, полномочий и влияния, их значение для менеджмента.
22. Поведенческие теории лидерства и их практическое значение.
23. Понятие стиля руководства.
24. Определение понятий «социальная ответственность бизнеса» и «корпоративная социальная ответственность».
25. Этика в организации и основы управления заинтересованными сторонами
26. Факторы повышения эффективности в организации.
27. Подходы к оценке эффективности и задачи менеджера в области эффективного управления организацией.
28. Многонациональная компания как форма международного бизнеса.
29. Современные технологии коммуникаций в международном менеджменте.
30. Понятие и содержание национальной культуры: система ценностей, правил, порядков, социальная структура.

8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Результаты оцениваются согласно «Порядку организации учебного процесса в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования

«Донецкая Академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики» по государственной шкале и шкале ECTS.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS

<i>По шкале ECTS</i>	<i>Сумма баллов за все виды учебной деятельности</i>	<i>По государственной шкале</i>	<i>Определение</i>
A	90-100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80-89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70-74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35-59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной аттестации
F	0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

8.3. Критерии оценивания работы студента

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,
- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К РАССМОТРЕНИЮ НА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЯХ:

Раздел 1. Теоретические основы менеджмента

Семинарское занятие 1. Сущность и содержание понятия «менеджмент

- ✓ Сущность и роль менеджмента в современных условиях.

- ✓ Общая теория управления.
- ✓ Аспекты, структура и базовые модели теории менеджмента.
- ✓ Субъект и объект управления.
- ✓ Определение понятий «управление» и «менеджмент».
- ✓ Принципы управления.
- ✓ Методы управления.
- ✓ Современные подходы менеджмента

Семинарское занятие 2. Эволюция управленческой мысли

- ✓ Научная школа управления: Ф.У. Тейлор, Ф. Гилбрет, Л. Гилбрет, Г.Гантт, Г. Эмерсон, Г. Форд.
- ✓ Административная школа: функции менеджмента и 14 принципов А. Файоля.
- ✓ Теория бюрократии и рациональности М. Вебера.
- ✓ Школа человеческих отношений: Э. Мейо и Хотторнские исследования, М. П. Фоллетт, Школа поведенческих наук.
- ✓ Теории мотивации А. Маслоу, Герцберга, Макгрегора. Количественный подход в менеджменте.
- ✓ Перспективные направления развития теории и практики менеджмента.
- ✓ Влияние информационных технологий на развитие теории и практике менеджмента.

Раздел 2. Функции и методы менеджмента.

Семинарское занятие 3. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование

- ✓ Сущность и взаимосвязь функций менеджмента.
- ✓ Общая характеристика основных функций менеджмента.
- ✓ Планирование - как функция менеджмента.
- ✓ Организация - как функция менеджмента.
- ✓ Мотивация - как функция менеджмента.
- ✓ Контроль - как функция менеджмента.

Семинарское занятие 4. Функции менеджмента и их теоретическое обоснование

- ✓ Принципы менеджмента.
- ✓ Понятие и классификация 6 методов менеджмента.
- ✓ Организационно-административные методы управления.
- ✓ Экономические методы управления.
- ✓ Социально-психологические методы.

Семинарское занятие 5. Управление конфликтами в организации

- ✓ Понятие конфликта, его объект и предмет.
- ✓ Типологии конфликтов.
- ✓ Природа и последствия конфликта.
- ✓ Причины конфликтов в организации.

Семинарское занятие 6. Управление конфликтами в организации

- ✓ Методы управления конфликтной ситуацией.
- ✓ Межличностные методы разрешения конфликта.
- ✓ Управление стрессами.

Семинарское занятие 7. Теории и системы мотивации

- ✓ Эволюция методов мотивации персонала.
- ✓ Содержательные и процессуальные теории мотивации.
- ✓ Пирамида А. Маслоу.

- ✓ Двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга. Теория «Х» и «У» Дуглас Макгрегора. Теория «Z» Оучи.
- ✓ Теория мотивации Макклелланда, Т
- ✓ теория ожиданий и теория справедливости.

Семинарское занятие 8. Теории и системы мотивации

- ✓ Современные теории мотивации.
- ✓ Системы участия работников в прибыли компании.
- ✓ Подходы к пониманию мотивации человека: с позиций принципа гедонизма, подход, который концентрируется на инстинктах, т.е. автоматическом предрасположении вести себя определенным образом; с позиции концепции побуждений, подход к мотивации в рамках когнитивной теории, который основывается на познании.
- ✓ Социальная система компенсаций.

Раздел 3. Менеджмент организации

Семинарское занятие 9. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями

- ✓ Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента.
- ✓ Составляющие стратегического менеджмента.
- ✓ Корпоративная стратегия, стратегия бизнес-единиц, функциональная стратегия.
- ✓ Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

Семинарское занятие 10. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента: технологии стратегического менеджмента и управление изменениями

- ✓ Виды планов: стратегические, тактические.
- ✓ Особенности бизнес-планирования. Управление организационными изменениями.
- ✓ Необходимость изменений.
- ✓ Жизненный цикл организации.
- ✓ Управление организационными изменениями.
- ✓ Преодоление сопротивления персонала организации организационным изменениям

Семинарское занятие 11. Коммуникации в организационном управлении

- ✓ Понятие коммуникации.
- ✓ Коммуникации в менеджменте.
- ✓ Общая схема передачи информации.
- ✓ Виды коммуникаций. Вербальная и невербальная коммуникации.
- ✓ Процесс коммуникации.
- ✓ Коммуникационные сети.

Семинарское занятие 12. Коммуникации в организационном управлении

- ✓ Коммуникационные стили.
- ✓ Восемь основных категорий коммуникационного процесса.
- ✓ Эффективные коммуникации.
- ✓ Пять основных барьеров на пути межличностных коммуникаций.
- ✓ Десять правил эффективного слушания.
- ✓ Переговоры. Методы ведения переговоров.

Семинарское занятие 13. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений

- ✓ Проблемы и решения.
- ✓ Поведенческие модели принятия решений.

- ✓ Рациональная организация процесса принятия решения.
- ✓ Факторы, оказывающие влияние на принятие решений.

Семинарское занятие 14. Теория и практика подготовки и принятия управленческих решений

- ✓ Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.
- ✓ Схема процесса принятия управленческих решений.
- ✓ Модели принятия решений в условиях неопределенности.
- ✓ Оценка эффективности принятых решений.

Семинарское занятие 15. Управленческая этика и социальная ответственность организации

- ✓ Этика в организации и основы управления заинтересованными сторонами.
- ✓ Этические проблемы в организации.
- ✓ Управление этичным поведением в организации
- ✓ Функции профессиональной этики.
- ✓ Профессионально-нравственные требования к специалистам..
- ✓ Этические кодексы компаний и бизнес-ассоциаций.
- ✓ Этический кодекс предпринимателя.

Семинарское занятие 16. Управленческая этика и социальная ответственность организации

- ✓ Факторы межкультурного общения (система ценностей, стили принятия решений, язык, отношение ко времени, статусно-ролевые характеристики деловых людей и т.д.).
Этикетные модели поведения в профессиональной деятельности.
- ✓ Парадигма четырех уровней ответственности: экономическая, правовая, этическая, социальная ответственность.
- ✓ Четыре уровня в системе регулирования деловой этики: этические принципы (императивы); нормативные акты; коллективы сотрудников компании; индивидуальные мотивы сотрудников компании, побуждающие их к моральной деятельности, которая утверждает идеалы добра и подчинена чувству долга.
- ✓ Корпоративная социальная ответственность как концепция, отражающая добровольное решение организаций участвовать в социальном развитии коллектива, улучшении общества и защите окружающей среды
- ✓ Организационная структура системы управления КСО: уровни управления, кем представлены, основные функции.
- ✓ Факторы, влияющие на роль и место КСО в системе управления организацией.

Семинарское занятие 17. Теории лидерства и стили руководства

- ✓ Понятие и содержание власти.
- ✓ Источники власти.
- ✓ Полномочия и власть. Авторитет. Доверие. Лидерство.
- ✓ Отношения управления менеджера и лидера.
- ✓ Делегирование, ответственность и полномочия.
- ✓ Содержание и цикличность типов отношений управления.
- ✓ Отношения управления в хозяйственных системах.
- ✓ Теории лидерства.
- ✓ Теория великих людей Р.Стогдилла. Поведенческие теории лидерства: теория Р. Лайкерта, управленческая решетка Блейка-Мутона.
- ✓ Ситуационные теории лидерства: теория Фидлера, Теория жизненного цикла Херши-Бланшара, Теория «Путь-цель».

- ✓ Теория группового лидерства Дж. Адаира. Транзакционный и трансформационный подходы к лидерству.
- ✓ Руководитель в системе управления.
- ✓ Функции современных руководителей
- ✓ Требования к качествам руководителя и их взаимосвязь с уровнем организационной иерархии.
- ✓ Моральные обязательства руководителя. Функции морального авторитета.

Семинарское занятие 18. Менеджмент в многонациональных компаниях

- ✓ Определение международной компании.
- ✓ Особенности менеджмента в многонациональных компаниях.
- ✓ Принципы формирования эффективных организационных структур управления в многонациональных компаниях.
- ✓ Факторы, определяющие выбор типа организационной структуры управления в многонациональных компаниях.
- ✓ Критерии и показатели эффективности ОСУ в многонациональных компаниях.
- ✓ Стратегические решения в многонациональных компаниях.
- ✓ Процедуры и последовательность разработки и реализации планирования деятельности международных компаний.
- ✓ Классификация методов и форм международных бизнес-операций.
- ✓ Особенности управления человеческими ресурсами в международных компаниях.

Критерии оценки знаний на семинарских занятиях:

"3" - усвоено более 60% материала; студент знаком с основными принципами темы, имеет навыки решения проблемных ситуаций, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных литературных источников;

"4" - усвоено более 75% материала; студент хорошо осведомлен в теоретическом материале, хорошо владеет категориальным аппаратом, имеет навыки решения ситуационных упражнений, навыки проблемного анализа, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных и научных литературных источников;

"5" - усвоено более 90% материала; студент знаком с теоретическим материалом, владеющий законами, категориями и пояснительной аппаратом конкретно-экономических наук, в состоянии решать все виды задач, способен к оригинальному творческому мышлению, способен критически оценить явления, процессы и тенденции в международных финансах, умеет самостоятельно работать над учебным материалом с использованием учебных и научных литературных источников.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

В приведенных ниже тестовых заданиях выберите один правильный ответ.

1. Английское слово "менеджмент" происходит от латинского слова "manus", которое на русском языке означает:

- а) купец;
- б) деньги;
- в) воин;
- г) рука.

2. Какое из предложенных утверждений отражает существо научных основ менеджмента?

- а) организация труда с учетом опыта предыдущих поколений;
- б) теоретические исследования особенностей управления

человеческой деятельностью;

- в) методы и средства организации эффективного труда;
- г) прогнозирование результата деятельности коллектива.

3. *Какое определение системы управления вы считаете наиболее корректным?*

- а) единство субъекта и объекта управления;
- б) комплекс характеристик, отражающих состояние управления;
- в) совокупность отношений управления в социально-экономической системе;
- г) совокупность элементов взаимодействия и связей между ними, составляющая целостное образование, организующее деятельность коллектива.

4. *Что является объектом управления, в соответствии с которым строится система управления?*

- а) только национальное хозяйство и предприятия, которые являются основным звеном системы национального хозяйства;
- б) все то в социально-экономической системе, что нуждается в согласовании совместных действий ее элементов;
- в) экономическое обособленное звено в национальном хозяйстве: предприятие, кооператив, СП, малое предприятие и проч.;
- г) производственная структура или структура какой-либо организации, осуществляющая управляемую деятельность.

5. *Что главное в научном подходе к управлению?*

- а) широкое обобщение накопленного положительного опыта управления;
- б) знания и их использование в практической работе по управлению;
- в) перспективность и целеустремленность управления;
- г) организаторские способности руководителя.

6. *Что такое управление?*

- а) координация работы трудового коллектива;
- б) передача командной информации из управляющей системы в управляемую;
- в) движение информации и ее трансформация от исходной в командную;
- г) взаимодействие управляющей и управляемой систем на основе обратной связи.

7. *Какие признаки наиболее точно отражают сущность и особенность социально-экономической системы?*

- а) человек и отношения между людьми;
- б) информация как средство коммуникации людей;
- в) управляющая и управляемая система; прямые и обратные связи между ними;
- г) производственные отношения, определяющие характер социально-экономической системы

8. *Кто из перечисленных ниже ученых считается основоположником концепции научного управления?*

- а) Абрахам Маслоу;
- б) Анри Файоль;
- в) Фредерик Тейлор;
- г) Дуглас МакГрегор.

9. *Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с...*

- а) производительностью сотрудника;
- б) желанием сотрудника сократить объем работы;
- в) общими потребностями сотрудника;
- г) надеждами сотрудника на материальное вознаграждение.

10. *Вклад научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается...*

- а) в обосновании необходимости изучения поведения человека в деятельности организации;
- б) в разработке подходов к решению комплексных проблем управления с использованием экономико-математических методов;
- в) в создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда и их организации;
- г) в разработке универсальных принципов управления организацией.

11. Кто из перечисленных ученых сформулировал основные положения школы человеческих отношений?

- а) Анри Файоль;
- б) Элтон Мэйо;
- в) Абрахам Маслоу;
- г) Дуглас МакГрегор.

12. Какими требованиями положений поведенческой теории менеджмента должен руководствоваться менеджер в деловых взаимоотношениях с объектами управления?

- а) активизировать принудительное воздействие с целью получения нужного результата труда;
- б) формировать взаимоотношения по соответствующим рекомендациям теории управления “Y”;
- в) усилить внимание к изучению особенностей поведения и действий объекта управления с целью последующего определения своих действий;
- г) сосредоточиться на воспитательном воздействии на объект управления в нужном направлении, обусловленном характером деятельности.

13. Какое из приведенных ниже утверждений в наибольшей степени отражает цели менеджмента?

- а) обеспечение максимально возможной прибыли в процессе деятельности фирмы;
- б) организация деятельности основных управленческих структур;
- в) создание условий для успешного функционирования и развития фирмы;
- г) достижение мирового уровня качества продукции.

14. Какой из перечисленных признаков в наибольшей степени присущ профессиональной деятельности менеджера?

- а) организация и управление человеческой деятельностью;
- б) организация производства товаров и услуг;
- в) удовлетворение потребностей рынка в сфере потребления;
- г) интуиция и предвидение ситуации.

15. Какое из перечисленных направлений деятельности менеджера выступает в качестве его главной функции?

- а) разработка и реализация оперативных планов;
- б) подготовка, принятие и реализация управленческих решений;
- в) организация деятельности коллектива;
- г) контроль за деятельностью исполнителей.

16. Каким образом характер и формы собственности определяют особенности и содержание управления?

- а) собственность определяет социально-экономические аспекты управления;
- б) собственность определяет трудовую активность и тем самым способствует стимулированию труда в процессе управления;
- в) собственность меняет цели управления и тем самым в корне изменяет всю систему управления;
- г) собственность определяет социально-экономические условия управления, через них влияет и на формирование организации управления.

17. Какие цели управления, по вашему мнению, наиболее приемлемы с точки зрения современных проблем развития производства и рекомендации науки управления?

- а) обеспечение национального хозяйства необходимым видом продукции в достаточном количестве и соответствующего качества;
- б) достижение мирового уровня качества продукции;
- в) максимально возможное удовлетворение потребностей человека и самоутверждение посредством активного творческого труда;
- г) получение максимальной прибыли.

18. Как вы понимаете цель управления?

- а) это проблема, требующая своего решения;
- б) это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы;
- в) это прогностическое представление о будущем;
- г) это комплекс задач, реализуемых в процессе управления.

19. Как вы понимаете искусство управления?

- а) это комплекс знаний и опыт, присущие менеджеру;
- б) это интуиция и предвидение ситуации;
- в) это индивидуализированное использование знаний в процессе практического управления;
- г) это богатый опыт управления, осознанный менеджером и успешно используемый в критических ситуациях.

20. К основным функциям управления организацией относится...

- а) анализ;
- б) обмен информацией;
- в) побуждение;
- г) планирование.

21. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...

- а) рациональным;
- б) аналитическим;
- в) интуитивным;
- г) основанным на суждении.

22. Заключительным этапом подготовки управленческого решения является...

- а) постановка задачи;
- б) уяснение проблемы;
- в) разработка вариантов решения;
- г) выбор оптимального варианта решения.

23. Обязательным следствием этапа проверки выполнения управленческого решения должен быть процесс, связанный с...

- а) организацией выполнения решения;
- б) проведением корректировки деятельности организации;
- в) планированием реализации решения на будущий период;
- г) планированием будущего управленческого решения.

24. Отличительным признаком конфликта является...

- а) деятельность людей, преследующих различные цели;
- б) социально-психологическая напряженность, порождающая изменение в деятельности организации;
- в) реальная борьба между действующими лицами и группами;
- г) невозможность реализации целей какой-либо из взаимодействующих сторон.

25. Конфликтогены — это...

- а) участники конфликта как представители противоборствующих сторон;
- б) обстоятельства, вызывающие непримиримые противоречия сторон;

в) слова, действия или бездействие, способствующие возникновению и развитию конфликта;

г) мотивы и ценности, послужившие причиной непримиримых разногласий.

26. *Власть, построенная на личных качествах или способностях лидера, является...*

а) диктаторской;

б) экспертной;

в) принудительной;

г) харизматической.

27. *Какая из форм власти является, на ваш взгляд, наиболее действенной?*

а) основанная на административном принуждении;

б) основанная на вознаграждении за инициативу и прилежный труд;

в) опирающаяся на знание дела и авторитет руководителя;

г) основанная на сознании ответственности.

28. *Под самоменеджментом понимается...*

а) совершенствование своей деятельности;

б) проектирование рабочего времени;

в) изучение теоретических основ науки управления;

г) построение деловой карьеры.

29. *Этика управленческой деятельности — это:*

а) соблюдение руководителем устоявшихся требований морали и нравственности в своей деятельности;

б) система проявления руководителем в поведении и действиях явно выраженных особенностей;

в) следование установленным правилам и нормам поведения в коллективе;

г) сложившиеся нормы морали и нравственности в социальном окружении

30. *Эффективность функционирования организации определяется:*

а) выраженностью успехом в достижении поставленной цели;

б) принципами организации человеческой деятельности;

в) принципами иерархичности уровней управления;

г) принципами целеполагания.

31. *Главными факторами эффективности организации выступают:*

а) стратегии поведения и качественные особенности организации;

б) определение заданий и распределение их по подразделениям;

в) степень использования заранее установленных правил и процедур;

г) ситуационные факторы внутри организации.

32. *Общение, передача информации от человека к человеку:*

а) коммуникация;

б) информация;

в) беседа;

г) разговор.

33. *Теория и практика управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и соответствующем ей круге лиц, направленная на достижение сотрудничества:*

а) управленческая психология;

б) коммуникационный менеджмент;

в) коммуникационный маркетинг;

г) деловое общение.

34. *Визуальный имидж организации представляет собой:*

а) представление сотрудников о своей организации;

б) представления об организации, субстратом которой являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала и пр.;

в) представления об организации как субъекте определенной деятельности;
 г) представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. *35. Общение между руководителем и его коллегами, в основу которого положены административно-этические нормы:*

- а) манипулятивное;
- б) субординационное;
- в) дружеское;
- г) служебно-товарищеское.

36. Коммуникационный процесс это:

- а) отправитель, кодирование, получатель, декодирование;
- б) отбор информации, зарождение идеи, кодирование, выбор канала, передача, декодирование, обратная связь;
- в) отправитель, выбор канала, зарождение идеи, передача, декодирование;
- г) зарождение идеи, выбор канала, кодирование, канал, получатель;
- д) зарождение идеи, канал, сообщение, получатель.

37. Под профессиональной этикой понимается...

- а) исследование специфики моральных отношений внутри корпорации
- б) конкретный набор норм, или кодекс поведения, которым руководствуются лица, принимающие решения, играя различные профессиональные роли
- в) моральные отношения между субъектами, обладающими одинаковыми характеристиками
- г) направление, определяющее моральную оценку поступка, исходя из последствий совершенного поступка
- д) общепринятые взгляды, составляющие значительную часть системы понятий группы
- е) один из способов повышения этичности поведения сотрудников организации

38. К основным этическим проблемам деловой жизни относятся...

- а) низкое качество работы и товаров
- б) создание союзов в надежде на счастливую случайность
- в) промедление с выполнением своих обязанностей
- г) безоговорочное подчинение руководству
- д) жесткие цены
- е) малое внимание семье или личным делам из-за обилия работы

39. К основным положениям, на которых базируется современная деловая этика, относятся...

- а) создание материальных ценностей во всем многообразии форм
- б) разрешение конфликтов с учетом статусов участников
- в) получение прибыли и других доходов как результат достижения различных общественно значимых целей
- г) приоритет интересов межличностных отношений, а не нужд производства при разрешении деловых проблем
- д) влияние деловой этики на усиление корпоративного духа
- е) повышение характеристик этичности сотрудников организации

40. Укажите, какое правило поведения в различных странах не оказывает влияния на деловое общение:

- а) традиции и обычаи;
- б) климат;
- в) черты национального характера;
- г) форма государственного и политического устройства

Критерии оценивания тестовых заданий: с помощью коэффициента усвоения $K = A:P$, где A – число правильных ответов в тесте, P – общее число ответов.

Шкала оценивания:

90-100% – «5»,

75-89% – «4»,

60-74% – «3»,

менее 60% – «2».

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**Ситуационное задание № 1**

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Задание: Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

Ситуационное задание № 2

Вы менеджер фирмы по кадрам. Ваша фирма является средней по объему оборота в отрасли. В последнее время нарастают проблемы по сбыту изготовленной на фирме продукции, в частности, усиливалось запаздывание в реакции на изменение конъюнктуры рынка, что потребовало обновления руководства службы сбыта и реорганизации аппарата управления фирмой. Вам необходимо нанять менеджера-профессионала для управления службой сбыта и консультанта по проведению реорганизации аппарата управления. На эти вакансии Вы имеете следующих 4-х кандидатов:

- мистер Джонс имеет диплом менеджера по программе «MBA», ранее работал заместителем начальника отдела маркетинга в крупной фирме, 40 лет;

- мистер Хоук имеет диплом менеджера по программе «MMS» и работал вице-президентом по сбыту в средней фирме, 52 года;

- доктор Редли имеет диплом по программе «PhD» и преподает менеджмент в университете, 37 лет; кандидат наук по менеджменту

- мистер Смит имеет диплом по программе «MIM» и работал ранее руководителем внешнеторгового отделения международной корпорации, 44 года.

Кто из них Вам более подходит, на какую должность и почему?

Ситуационное задание № 3

Ситуация: Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере

деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.
2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:
 - Уволить несогласного лидера;
 - Проигнорировать его мнение;
 - Привлечь на свою сторону;
 - Прочее (обосновать).

Ситуационное задание № 4

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

1. Не хитря, будь честным;
2. Будь хозяином на своем месте;
3. Не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
4. Относись с уважением и вниманием к окружающим;
5. Все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
6. С благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
7. Не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ- только один - на общество.

Вопросы

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попробуйте продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

Ситуационное задание № 5

Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджмента и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «IBM».

«Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

«Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

«Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

Вопросы

1. Согласны ли вы с приведенными выше высказываниями?
2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогичного выражения с учетом российской практики менеджмента.

Ситуационное задание № 6

Социальная ориентация бизнеса в Японии - важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение:

«Процветающая фирма - богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально-ориентированный менеджмент этой фирмы:

- ✓ доходы от покупателя - источник инвестиций в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы (НИОПР) и оборудование;
- ✓ часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- ✓ поставщик получает хорошего покупателя;
- ✓ главная цель компании - ее развитие;
- ✓ часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- ✓ компания получает уважение в местном обществе;
- ✓ производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- ✓ часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам фирмы;
- ✓ развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- ✓ покупатель получает надежного поставщика.

Ситуационное задание № 7

На предприятии работает директор, 5 его заместителей, 10 функциональных служб и 15 производственных подразделений. Постройте:

- линейную структуру управления;
- функциональную структуру управления;
- линейно-функциональную структуру управления.

Ситуационное задание № 8

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друкер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

Основные неудачи в работе менеджеров (по Питеру Друкеру)	Пути их устранения
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам.	
Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом кабинет, автомобиль).	
Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других.	
Соккрытие своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформируйте их.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление, какие трудности могут встретиться у менеджеров, как их преодолеть?

Ситуационное задание № 9

Опишите на следующем примере, какие трудности могут возникнуть в процессе обмена информацией руководителя и подчиненного, при использовании следующих выражений:

- представленный отчет должен быть "адекватным";
- сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность;
- "обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы".

Какой вид коммуникационного барьера искажает передаваемую информацию? Перефразируйте данные фразы для эффективного обмена информацией с работниками.

Ситуационное задание № 10

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеследующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей? Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

1. Диснейленд «Мы работаем для того, чтобы взрослые и дети проводили больше времени вместе».
2. "Миссия сети отелей Ritz-Carlton — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю".
3. Миссия Mary Kay: «Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией Mary Kay, смогли реализовать себя».
4. Миссия Google: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».
5. Миссия Facebook: «Дать людям возможность общаться и сделать мир более открытым и единым».
6. ИКЕА: «Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей».
7. XEROX: «Распространение знаний с помощью документов».
8. Harley-Davidson: Мы осуществляем мечты людей, используя наш опыт создания самых лучших мотоциклов!
9. Миссия компании Lenovo (Леново): For those who do! Для тех, кто делает! (как вариант, «Для тех, кто действует!»).
10. Миссия Группы «Аэрофлот»: Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли быстро и с комфортом преодолевать огромные расстояния, а значит – быть мобильными, чаще встречаться, успешно работать и видеть мир во всем его разнообразии.
11. Миссия компании Найк (Nike): «Доносить вдохновение и инновации до каждого спортсмена* в мире» ("Если у Вас есть тело – значит Вы спортсмен", так говорил легендарный тренер по легкой атлетике университета Орегона, и один из основателей компании Nike - Билл Бауэрман).

Ситуационное задание № 11

Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными? Результаты занесите в таблицу.

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%.
2. Обеспечить рост доходов на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции.
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд руб. за 5 лет.
5. Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.
6. Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.
7. Добиться повышения цены акций.

8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
9. Повысить конкурентоспособность фирмы.
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
11. Расширить номенклатуру продукции.
12. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
15. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.
16. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Стратегические цели	Финансовые цели	Долгосрочные цели	Краткосрочные цели

Ситуационное задание № 12

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля руководства. Принято считать, что прежде всего менеджер обязан задать себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

I. *Марина, я продиктую Вам письмо, которое сегодня необходимо отправить. "Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы..."* Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе посмотреть.*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом? Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.*

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудникам об этом попросит (например: Вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты позаботишься об этом?* Данную манеру руководства называют «делегирование»: дается распоряжение о том, что требуется, а выполнения предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант вы считаете предпочтительным и почему?

Ситуационное задание № 13

Директор собирается уходить из рекламного агентства Альфа (входящего в холдинг) и открывать собственный бизнес в смежной области. Акционер Альфы понимает, что с уходом директора часть клиентов и сотрудников перейдут в новую компанию Бетта, и что это повлечет за собой потерю прибыли и репутации, не хочет его отпускать.

Как вы думаете этично ли поступит директор, уводя часть клиентов в новую компанию? Ответ аргументируйте.

Ситуационное задание № 14

Проанализировав теории «Х» и теории «У» Макгрегора заполните таблицу.
Сравнительная характеристика теории «Х» и теории «У»

Описание по признакам	Теория «Х»	Теория «У»
1. Представления руководителя о человеке		
2. Практика руководства		
а) планирование		
б) организация		
г) контроль		
д) общение		
е) принятие решений		
3. Использование власти и влияния		
4. Стиль руководства		

Ситуационное задание № 15

На основе исходных данных определить факторы внешней и внутренней среды и занести их ниже представленную форму:

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Прямого воздействия	Косвенного воздействия

1. Организационная культура
2. Потребители
3. Уровень образования населения, обеспечение объектами культуры
4. Объединенный показатель качества подготовки специалистов, поступающих в организацию
5. Акционеры
6. Демократические преобразования, количество политических фракций
7. Структура организации
8. Поставщики
9. Темпы инфляции, дефицит бюджета, конкурентоспособность страны, уд. вес частной собственности, уровень развития финансовой системы страны
10. Технология
11. Удельный вес числа ученых в численности работающих страны
12. Конкуренты
13. Законодательство по налоговой системе и внешнеэкономической деятельности
14. Физико-географические условия (климатические факторы, оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе, извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения)
15. Миграция населения
16. Местные органы управления
17. Демографическая обстановка
18. Правительственные органы
19. Союзы и общества

20. Уровень компьютеризации страны
21. Экологические факторы
22. Продолжительность жизни населения.
23. Способ выполнения работы.
24. Количество забастовок с числом участников более 100 в стране
25. Прогноз изменения уровня доходов населения
26. Контакты с агентствами по оказанию маркетинговых услуг
27. Количество горячих точек в мире
28. Построение системы управления на предприятии
29. Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны
30. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества
31. Связи с кредитно-финансовыми учреждениями
32. Показатель качества информации, поступающей на предприятие
33. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов

Ситуационное задание № 16

Характеристика организации: Профиль деятельности – страхование.

Численность персонала – более 2000 человек.

Срок работы на российском рынке – менее года после реструктуризации.

Общая ситуация: Вы – новый сотрудник департамента развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них – материнская – будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя – станет работать в средних стоимостных диапазонах.
2. В ближайшие полгода надо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.
3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.
4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие: было нанято много сотрудников целыми командами под новые задачи.
5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур: одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура – агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего менеджмента.
6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.
7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.
8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

Задание: Сформулируйте ваши мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

Ситуационное задание № 17

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о

выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрить эту систему?

Ситуационное задание № 18

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственная и скрупулезная. Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру. Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе.

Задание. Нужны ли такие скрупулезные проверки работы сотрудников? Как правильно организовать Виктории работу в отделе?

Ситуационное задание № 19

Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – «П...» и «К...». У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация «П...» предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она сделала опять заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.

Задание. Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации?

Ситуационное задание № 20

Три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», которое находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие регионы, а объем продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукции комбината благодаря ее высокому качеству.

Однако, Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они допускали серьезные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляли в исходную продукцию не те добавки, плохо перемешивали сырье при изготовлении колбас и сосисок.... Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а потом шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивированность и ответственность работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества выпускаемой продукции. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками комбината, а также провести обследование магазинов и киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшение производственного процесса. В итоге, это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работ был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали поступать и на руководителей и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочего коллектива разработали новую систему оплаты, названную «разделенным участием в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые шесть месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым и участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников комбината, представляющих его отдельные подразделения. Так работники предприятия оценивались по вкладу их в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а при необходимости и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решение по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновления оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителей группы на таком предприятии, теперь стало частью работы члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят быть значимыми, и задача руководства обеспечить им это чувство значимости.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, чего Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения на предприятии.
4. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

5. Работа руководителя заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его личным интересам, так и интересам всего предприятия.

ЗАДАНИЕ:

1. Какие проблемы были у предприятия, когда его возглавит Петр Романов?
2. Какие формы и методы мотивации использовал Петр Романов?
3. Какие потребности работников были удовлетворены благодаря принятым мерам (в соответствии с содержательными теориями мотивации)?
4. Какой теорией мотивации воспользовался Петр Романов? Почему Вы так считаете?
5. Отражает ли ситуационная задача характеристику системы вознаграждений на комбинате? Какие черты этой системы Вы нашли в тексте задачи?
6. Какие проблемы не удалось решить Петру Романову? Какие новые проблемы могут появиться?
7. Предложите свои методы мотивации персонала комбината и обоснуйте свое предложение.

Ситуационное задание № 21

ООО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка Северо-Западного федерального округа России. Анализируя работу компании в текущем году, руководители составили перечень основных данных о компании:

- возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения;
- высокая конкурентоспособность продукции ООО «Фабрика удовольствий» по цене;
- высокая конкурентоспособность фабрики по техническому уровню;
- рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей;
- прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции ООО «Фабрика удовольствий»;
- появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции;
- высокий производственный потенциал предприятия;
- политическая стабильность в стране;
- стратегия предприятия адаптирована к специфике целевого рынка;
- увеличение тарифов естественных монополий;
- низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия;
- гибкая ценовая политика предприятия;
- повышение уровня инфляции;
- вступление России в ВТО;
- внутренняя конкуренция дилеров ООО «Фабрика удовольствий»;
- стабильное финансовое положение предприятия;
- повышение требований покупателей к качеству продукции;
- слабая корпоративная культура предприятия;
- технические инновации в отрасли;
- высокая активность конкурентов по продвижению своих марок;
- отсутствие четких целей и стратегии развития предприятия;
- альянс или слияние конкурентов ООО «Фабрика удовольствий»;
- повышение процентных ставок по кредитам;
- разветвленные каналы распределения продукции предприятия;
- увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию;
- низкая известность торговых марок предприятия в регионах России, за исключением Северо-Западного федерального округа.

ЗАДАНИЕ:

1. Распределить приведённые данные в матрицу SWOT-анализа, заполнив поля «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ».

На пересечении блоков в образовавшихся полях необходимо выбрать парные комбинации, которые будут учтены руководством фабрики при разработке стратегии:

Поле «СИБ» - Что делать?

Поле «СЛВ» - Что развивать?

Поле «СИУ» - С чем бороться?

Поле «СЛУ» - Что исключить?

Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1 2 ...	Угрозы 1 2 ...
Сильные стороны 1 2 3 ...	Поле СИБ	Поле СИУ
Слабые стороны 1 2 ...	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Для пар поля «СИБ» разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон с использованием возможностей, полученных из внешней среды.

Для пар поля «СЛВ» стратегия предусматривает использование возможностей среды для преодоления слабых сторон организации.

Для пар поля «СИУ» стратегия предполагает использование сильных сторон для нейтрализации угроз.

Для пар поля «СЛУ» разрабатывается стратегия, позволяющая устранить слабые стороны и попытаться предотвратить угрозу.

Ситуационное задание № 22

Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и добиться достижения целей организации.

Выделяют три ведущих стиля руководства: авторитарный, демократический, либеральный (нейтральный).

По данным критериям и стилям руководства заполните таблицу «Характерные черты классических стилей руководства»:

Критерии	Авторитарный	Демократический	Либеральный (нейтральный)
1. Постановка целей			
2. Распределение заданий			
3. Оценка работы			
4. Трудовая атмосфера			
5. Групповая сплоченность			
6. Интерес к выполнению заданий			

7. Интенсивность (качество работы)			
8. Готовность к работе			
9. Мотивация труда			

Ситуационное задание № 23

Приведем несколько цитат Акио Морита, совладельца и президента компании Sony:

«Никакие теория, программа или правительственная политика не могут сделать предприятие успешным: это могут сделать только люди».

«Самая важная задача японского менеджера состоит в том, чтобы установить нормальные отношения с работниками, создать отношение к корпорации, как к родной семье, сформировать понимание того, что у рабочих и менеджеров одна судьба».

«...Как бы вы ни были хороши или удачливы и как бы вы ни были умны и ловки, ваше дело и его судьба находится в руках тех людей, которых вы нанимаете».

«Работая в промышленности с людьми, мы поняли, что они трудятся не только ради денег и что, если вы хотите их стимулировать, деньги не самое эффективное средство. Чтобы стимулировать людей, надо сделать их членами семьи и обращаться с ними, как с ее уважаемыми членами».

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что всех учат действовать как в семье, где каждый готов делать то, что необходимо».

«Если где-то возникает брак, считается дурным тоном, если управляющий начинает выяснять, кто допустил эту ошибку».

Прокомментируйте каждую цитату и приведите примеры их правильности или нет из собственного опыта или из российской действительности.

Ситуационное задание № 24

Схематично представить и описать коммуникационный процесс на примере взаимодействия студента и преподавателя в учебном процессе. Описать возможные коммуникационные барьеры и их влияние на результативность обучения.

Ситуационное задание № 25

Вы – генеральный директор компании. Какие затраты на персонал вы запланируете на этапе экономического подъема вашего предприятия? Обоснуйте свой выбор.

Общая классификация затрат на персонал:

1. Оплата труда по результатам

1.1. Заработная плата

1.2. Оклады штатных сотрудников

Выплаты внештатным сотрудникам

Прочие выплаты

2. Дополнительные расходы

Дополнительные расходы на основании тарифов и законодательных актов:

Затраты на технику безопасности

Оплата больничных листов

Оплата отпусков

Оплата особых достижений

Оплата подготовки и повышения квалификации работников

Прочие расходы (единовременные пособия и т.п.)

Дополнительные расходы на социальное обслуживание в т.ч.:

Питание в столовой

Жилищная помощь
 Компенсации транспортных расходов
 Содержание медицинской службы на производстве
 Страхование
 Доплаты и др.

Ситуационное задание № 26

Господин Петров А.В. является директором предприятия, которое занимается производством и реализацией красок, лаков, эмалей для автомобилей. Предприятие занимает ведущее место на рынке и имеет свои филиалы во всех областных центрах, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Риге, Киеве. В феврале утвердили основные показатели деятельности предприятия на следующий квартал. Была проанализирована ситуация на внешнем рынке и предложено запустить линию по производству новой сверхустойчивой краски «Агат» для удержания своих конкурентных позиций. Производство решили наладить на головном предприятии в г. Н.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
2. Какие этапы контроля не были выполнены в данной ситуации?
3. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
4. Что должно было предпринять правление (дирекция) предприятия во избежание сложившейся ситуации?

Ситуационное задание № 27

Для оценки уровня компетентности и профессиональных навыков в разрешении проблемных ситуаций необходимо провести анализ и выбрать одно из возможных решений в приведенных ниже ситуациях.

Сначала Вы должны представить организацию, в которой Вы являетесь менеджером.

Один из Ваших основных клиентов, закупающих 25% всей продукции, сообщает Вам, что собирается закупить те же изделия у другой фирмы на 30% дешевле и с вдвое меньшим временем поставки. Вы понимаете, что это большой риск, но клиент дал Вам 15 дней для изменения своих условий. Что Вы сделаете?

1. Вы сообщите клиенту, что снизите издержки.
2. Вы постараетесь помешать клиенту и сообщаете ему о необходимости выплатить неустойку и о судебных санкциях.
3. Вы предложите техническому директору срочно представить план снижения себестоимости изделия и сроков поставок.
4. Вы соберете команду из способных сотрудников для реформирования производства, мобилизации ресурсов перед лицом изменившейся ситуации с заказчиками.

Ситуационное задание № 28

Для оценки уровня компетентности и профессиональных навыков в разрешении проблемных ситуаций необходимо провести анализ и выбрать одно из возможных решений в приведенных ниже ситуациях.

Сначала Вы должны представить организацию, в которой Вы являетесь менеджером.

Один из Ваших партнеров, тоже директор предприятия, предлагает Вам представить свое конкурентное положение с помощью стратегической матрицы М. Портера:

1. Вы считаете, что это предложение интересно. Этот тип матрицы хорошо показывает стратегии Ваших конкурентов.
2. Вы считаете, что работы М. Портера дают возможность представить подходы к полюсам компетенции.
3. Вы отклоняете этот подход, как и другие.
4. Вы его используете, считая, что это Вам позволит лучше узнать свой сектор.

Ситуационное задание № 29

Для оценки уровня компетентности и профессиональных навыков в разрешении проблемных ситуаций необходимо провести анализ и выбрать одно из возможных решений в приведенных ниже ситуациях.

Сначала Вы должны представить организацию, в которой Вы являетесь менеджером.

Один из ваших партнеров, тоже директор предприятия, хочет определить конкурентную позицию Вашей деятельности на основе матрицы «направления преимущества»:

1. Вы просите у него дополнительную информацию, чтобы лучше понять этот новый подход.
2. Вы считаете, что этот тип подхода не адаптирован к Вашей фирме, которая более ориентирована на объемные показатели.
3. Вы учитываете его предложения и используете практически в своей работе.
4. Вы его полностью изолируете, считая, что сегодня матричные представления уже устарели.

Ситуационное задание № 30

Для оценки уровня компетентности и профессиональных навыков в разрешении проблемных ситуаций необходимо провести анализ и выбрать одно из возможных решений в приведенных ниже ситуациях.

Сначала Вы должны представить организацию, в которой Вы являетесь менеджером.

Вы отмечаете недостатки в рабочих отношениях коммерческой службы, маркетинга, функциональных подразделений. С целью их преодоления Вы:

1. Организуете совещания более часто для лучшей координации их работы.
2. Назначаете двух генеральных директоров и поручаете им обеспечить координацию всех служб и устранение конфликтов.
3. Внедряете в систему постоянный процесс обмена информацией и подготовки решений, в которых на равных правах участвуют все службы и осуществляют непрерывное взаимодействие.
4. Встречаетесь со многими сотрудниками и выясняете причины конфликтов в беседах, затем на их основе разрабатываете новую организацию.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Сущность и содержание понятия «менеджмент».
2. История развития и эволюция менеджмента.
3. Основные направления научных школ и подходов менеджмента.
4. Характеристика окружающей среды предприятия.
5. Характеристика открытых и закрытых систем. Системный подход в менеджменте.
6. Общая характеристика принципов управления.
7. Цели управления и их характеристика.
8. Характеристика основных составляющих организационной структуры управления.
9. Методы управления и их характеристика. Экономические, административные и социально-психологические методы.
10. Характеристика видов организационных структур управления.
11. Технология выработки и принятия управленческих решений.
12. Алгоритм принятия управленческих решений. Организация выполнения решений.
13. Информационная система в менеджменте. Классификация используемой информации в менеджменте, ее анализ и обработка.
14. Информационные технологии в сфере управления.
15. Содержание процесса управления (функции): планирование, организация, мотивация и контроль.
16. Руководитель как менеджер на предприятии. Характеристика стилей работы руководителя. «Решетка менеджмента».

17. Лидерство и власть. Научная организация труда руководителя.
18. Психологический климат в коллективе. Виды конфликтов.
19. Анализ конфликтных ситуаций и методика их решений.
20. Понятие, сущность и инструментарий стратегического менеджмента
21. Особенности бизнес-планирования. Культура управления, этика менеджмента и «самоменеджмент».
22. «Этический кодекс предпринимателя».
23. Эффективность функций менеджмента.
24. Особенности менеджмента в многонациональных компаниях.
25. Национальная культура в международном менеджменте

Показатели и критерии оценки реферата:

Показатели оценки	Критерии оценки	Баллы (max)
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	30
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	20
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; - соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.	20
5. Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	10

Шкала оценок:

- 80 % – 100 % – оценка «отлично»;
 60 % – 79 % – оценка «хорошо»;
 30 % – 59 % – оценка «удовлетворительно»;
 0 – 29 % – оценка «неудовлетворительно».

Оценка на экзамене определяется: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности

Процедура оценивания знаний, умений, владений по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

Тесты по разделам проводятся на семинарских занятиях и включают вопросы по предыдущему разделу.

Темы докладов-презентаций распределяются на прошедшей лекции.

Устный опрос проводится на каждом семинарском занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Оценка сформированности компетенций на зачете для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на зачете.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины организовано в соответствии с учебными планами подготовки бакалавров и включает в себя лекции, семинарские занятия и самостоятельную работу.

Лекционные занятия направлены на изучение основных теоретических вопросов в соответствии с содержанием курса. Они проводятся в сопровождении презентаций с использованием мультимедийного оборудования.

Цель семинарских занятий – осмысление и усиление прикладного значения изложенного в лекциях материала. Они проводятся в разнообразных формах с использованием интерактивных методов обучения и могут включать: групповую дискуссию на заданную тему; выполнение упражнений, анализ конкретных ситуаций; деловые и ролевые игры, опрос по теоретическому материалу; выполнение письменных

контрольных и самостоятельных работ; бланковое тестирование. Значительный объем практических занятий направлен на развитие творческих организаторских способностей будущих бакалавров по формированию эффективной команды, умению работать в малых группах, принимать решения в области менеджмента.

При изучении основ менеджмента большое значение имеет внеаудиторная работа студентов. Эта форма обучения включает широкий набор различных видов работы: изучение литературы, выполнение творческих заданий, анализ конкретных ситуаций, подготовку информационных сообщений, групповую проектную работу.

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещаемость лекционных и практических занятий, активная работа на практических занятиях, выполнение всех аудиторных и внеаудиторных индивидуальных и групповых заданий, положительная оценка на промежуточной аттестации.

9.1. Методические рекомендации по работе над конспектом лекций

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.

Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

9.2. Методические рекомендации студентам по подготовке презентаций

Проведение презентаций предусмотрено для дополнительного контроля, для расширения представлений о предмете.

Проведение презентаций в качестве самостоятельной работы студентов направлено на формирование навыков самостоятельной работы с дополнительными источниками информации. В процессе внеаудиторной работы обучающийся в большей степени сталкивается с различными сторонами реальности, что способствует развитию у обучающихся новых навыков и умений. В первую очередь тех умений, которые относятся к организации собственной работы. Это-планирование своей деятельности, реалистичное восприятие своих возможностей, умение работать с информацией.

Электронная презентация – электронный документ, представляющий набор слайдов, предназначенный для демонстрации проделанной работы. Целью любой презентации является визуальное представление замысла автора, максимально удобное для восприятия. Электронная презентация, выполненная в среде Microsoft PowerPoint или ее аналогах — удобный способ преподнести информацию самой разной аудитории — учащимся, коллегам, подчиненным, руководству.

Основным преимуществом презентации является, очевидно, возможность демонстрации текста, графики (фотографий, рисунков, схем), анимации и видео в любом сочетании для просмотра изображений. Для проведения успешной презентации, способной завоевать внимание слушателей и произвести на них должное впечатление, необходимо подготовить грамотную речь, правильно ее озвучить, соблюдая несложные правила поведения при публичном выступлении, а также уделить определенное внимание оформлению слайдов.

Планирование презентации. Любое планирование включает в себя выяснение следующих вопросов:

- что конкретно нужно донести до аудитории по заданной теме;
- за какое время;

- в какой последовательности;
- какова будет роль, функция презентации (сопровождение, иллюстрация и пр.).

Планирование своего выступления с презентацией – это начало, первый этап планирования презентации.

Презентация начинается со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Также на первый слайд целесообразно поместить логотип учебного заведения.

Второй этап планирования презентации включает в себя решение о том, какие разделы необходимо включить, каково назначение каждого из них. Разместите их в логическом порядке и определите порядок выступления.

При планировании презентации желательно рассортировать возможные элементы на группы:

1. То, что обязательно должно быть включено.
2. То, что желательно включить.
3. То, что можно будет сказать, если будет время.

Третий этап планирования презентации – ее завершение. Продумайте логически выверенное завершение. Цель презентации обязательно диктует окончание, которое должно быть обдуманно заранее. Оно может включать:

- краткое описание изложенных фактов и аргументов – в этом случае завершение – это обобщение, подведение итогов, суммирование;
- список использованной литературы – в этом случае завершение презентации словно вовлекает слушателей в самостоятельное изучение
- благодарность за внимание – жест вежливости;
- эмоциональные эффекты (изображения, вопросы, цитаты) – в этом случае финал предлагает некие размышления, есть ориентация на сохранение эмоционального, а не рационального эффекта.

Планируя презентацию, необходимо точно представлять себе ее роль в ходе выступления. Тут возможны различные варианты. Рассмотрим некоторые из них.

1. Презентация как организация деятельности. Можно использовать в тех ситуациях, когда есть необходимость создания проблемной ситуации, сравнения и сопоставления, организации самоконтроля и самопроверки и пр. В этом случае презентация будет предлагать материал для выполнения аудиторией заданий.

2. Презентация как иллюстрация. В этом случае на слайде должны быть представлены материалы, которые иллюстрируют выступление (фото, графические изображения, диаграммы, таблицы и пр.) Выступающий в этом случае просто обращается к слайдам, рекомендуя аудитории их внимательно рассмотреть. В этом случае он избавлен от необходимости зачитывать трудно воспринимаемые на слух данные, например, цифровые. Такие презентации экономят время докладчика.

3. Презентация как дополнительная информация. Используется, например, когда есть необходимость вводить термины и понятия, демонстрировать разные точки зрения через цитаты, выстраивать хронологию, вводить библиографические ссылки. В этом случае докладчик, выступая, использует термины, но не объясняет их, отсылая слушателей к слайду с определениями.

4. Презентация как структурирование материала. В таких презентациях велика роль плана и тезисов. План позволяет выступающему и слушателям не терять логику, а лаконичные тезисы становятся итогом рассуждений выступающего, выводом, который аудитория должна запомнить.

5. Оформление презентации. Презентация начинается со слайда, содержащего ее название и, возможно, имена авторов. Эти элементы обычно выделяются более крупным шрифтом, чем основной текст презентации. В качестве фона первого слайда можно использовать рисунок или фотографию, имеющую непосредственное отношение к теме презентации, однако текст поверх такого изображения должен читаться очень легко. Подобное правило соблюдается и для фона остальных слайдов. Тем не менее, монотонный

фон или фон в виде мягкого градиента будет смотреться на первом слайде тоже вполне эффектно. Для оформления презентации следует использовать стандартные, широко распространенные пропорциональные шрифты, такие как Arial, Tahoma, Verdana, Times New Roman, Georgia и др. Использование шрифтов, не входящих в комплект, устанавливаемый по умолчанию вместе с операционной системой, может привести к некорректному отображению вашей презентации на другом компьютере, т. к. нестандартных шрифтов, которые решили использовать вы, там может просто не оказаться. Кроме того, большинство дизайнерских шрифтов, используемых обычно для набора крупных заголовков в печатных изданиях, оформления фирменного стиля, упаковок и т. д., в рамках презентации смотрятся слишком броско, отвлекают внимание от ее содержания, а порой и просто вызывают раздражение аудитории.

Если же докладчик начинает читать с листа, то эффективность передачи информации значительно снижается. И уж совсем нелепо выглядит человек, делающий презентацию, когда ему приходится читать текст непосредственно со слайда. Старайтесь не использовать текст на слайде как часть вашей речи; лучше поместите туда важные тезисы и лишь один-два раза обернитесь к ним, посвятив остальное время непосредственной коммуникации с вашими слушателями.

Обязательно иллюстрируйте презентацию рисунками, фотографиями, наглядными схемами, графиками и диаграммами. Яркие картинки привлекают внимание куда эффективнее, чем сухой текст или, порой, даже очень неплохая речь. Тема презентации предлагается студенту на выбор, в некоторых случаях, преподаватель определяет ее самостоятельно.

9.3. Методические указания по написанию и оформлению рефератов

Назначение реферата

Реферат - письменная работа по определенной научной проблеме, краткое изложение содержания научного труда или научной проблемы. Он является действенной формой самостоятельного исследования научных проблем на основе изучения текстов, специальной литературы, а также на основе личных наблюдений, исследований и практического опыта. Реферат помогает выработать навыки и приемы самостоятельного научного поиска, грамотного и логического изложения избранной проблемы и способствует приобщению студентов к научной деятельности.

Последовательность работы

1. Выбор темы исследования

Тема реферата выбирается студентом на основе его научного интереса. Также помощь в выборе темы может оказать преподаватель.

2. Планирование исследования включает следующие элементы:

- выбор и формулирование проблемы, разработка плана реферата;
- сбор и изучение исходного материала, поиск литературы;
- анализ собранного материала, теоретическая разработка проблемы;
- литературное оформление исследовательской проблемы;
- обсуждение работы (на семинаре, в студенческом научном обществе, на конференции и т. п.).

План реферата характеризует его содержание и структуру. Он должен включать в себя:

- введение, где обосновывается актуальность проблемы, ставятся цель и задачи исследования;
- основная часть, в которой раскрывается содержание проблемы;
- заключение, где обобщаются выводы по теме и даются практические рекомендации.

3. Поиск и изучение литературы

Для выявления необходимой литературы следует обратиться в библиотеку или к преподавателю. Подобранный литературу следует зафиксировать согласно ГОСТ по библиографическому описанию произведений печати.

Подобранная литература изучается в следующем порядке:

- знакомство с литературой, просмотр ее и выборочное чтение с целью общего представления проблемы и структуры будущей научной работы;
- исследование необходимых источников, сплошное чтение отдельных работ, их изучение, конспектирование необходимого материала (при конспектировании необходимо указывать автора, название работы, место издания, издательство, год издания, страницу);
- обращение к литературе для дополнений и уточнений на этапе написания реферата.

Для разработки реферата достаточно изучение 4-5 важнейших статей по избранной проблеме.

При изучении литературы необходимо выбирать материал, не только подтверждающий позицию автора реферата, но и материал для полемики.

4. Обработка материала

При обработке полученного материала автор должен:

- систематизировать его по разделам;
- выдвинуть и обосновать свои гипотезы;
- определить свою позицию, точку зрения по рассматриваемой проблеме;
- уточнить объем и содержание понятий, которыми приходится оперировать при разработке темы;
- сформулировать определения и основные выводы, характеризующие результаты исследования;
- окончательно уточнить структуру реферата.

5. Оформление реферата

При оформлении реферата рекомендуется придерживаться следующих правил:

- Следует писать лишь то, чем автор хочет выразить сущность проблемы, ее логику.
- Писать строго последовательно, логично, доказательно (по схеме: тезис – обоснование – вывод).
- Писать ярко, образно, живо, не только вскрывая истину, но и отражая свою позицию, пропагандируя полученные результаты.
- Писать осмысленно, соблюдая правила грамматики, не злоупотребляя наукообразными выражениями.

Реферат выполняется в соответствии с требованиями стандартов, разработанных для данного вида документов. Работа выполняется на листах формата А4 (210*297мм) с указанием порядка листов (снизу, справа) и с соблюдением трафаретов (полей):

- слева - 30 мм;
- справа - 10 мм;
- сверху - 20 мм;
- снизу - 20 мм.

Текст реферата может быть выполнен как в рукописном виде, так и с применением средств оргтехники. При выполнении работы в рукописном виде почерк должен быть легко читаем, не содержать неустановленных сокращений и не создавать затруднений при проверке. (В приложении дается образец титульного листа).

9.4. Общие рекомендации по самостоятельной работе студентов

В рамках учебного плана на самостоятельную работу студентов (СРС) по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность» отводится 72 часа.

Самостоятельная работа включает следующие виды работ:

- поиск и изучение дополнительной литературы / информации в соответствии с программой курса;
- консультирование у преподавателя по наиболее сложным темам курса и по вопросам подготовки анализа практических ситуаций (case-studies) и проекта;
- выполнение самостоятельной тематической работы/ заданий (индивидуальных и групповых), предложенной преподавателем;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям.

Целью самостоятельной работы студентов (СРС) является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по дисциплине «Корпоративная социальная ответственность», опытом творческой, исследовательской и аналитической деятельности. СРС способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

СРС реализуется:

- непосредственно в процессе аудиторных занятий - на лекциях и практических/семинарских занятиях;
- при личном контакте с преподавателем вне рамок расписания - на консультациях, в ходе творческих контактов, при выполнении индивидуальных заданий, при ликвидации задолженностей и т.п.;
- в библиотеке, дома, в общежитии, на кафедре при выполнении студентом учебных и творческих задач.

Задания для СРС обеспечивают не только усвоение материала, проработанного в аудитории, но также предусматривают самостоятельную работу над новым материалом по изучаемой теме, ориентирующую на повторение пройденного, работу с различными источниками и критическое сравнение (сопоставление) знаний, получаемых из различных источников.

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у студентов вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуации. Поэтому в курсе «Корпоративная социальная ответственность» широко используется такая форма аудиторной и СРС, как *метод анализа конкретных ситуаций*.

Использование данного метода предполагает формирование небольших подгрупп/команд для работы над проектом, дальнейшую презентацию ими результатов исследования и обсуждение в группе представленных подходов и идей. В процессе изучения дисциплины «Корпоративная социальная ответственность» студенты анализируют разнообразные по жанру, виду и тематике ситуации-кейсы.

Ещё одна из форм СРС, составление *интеллектуальных карт* (англ. *mindmapping*) (техника, разработанная Тони Бьюзеном (Tony Buzan) в 1960-х годах), облегчает студентам создание общего представления, общего понимания проблемы и при помощи простых средств приводит к новым идеям, активизирует пространственно-образное мышление, делает возможным новую точку зрения на ту или иную проблему. Интеллект-карту можно заново структурировать, выделить существенные аспекты, установить новые связи и осветить второстепенные, попутные вопросы.

В курсе «Корпоративная социальная ответственность» техника составления интеллектуальных карт может эффективно использоваться студентами для:

- анализа проблем организационного развития конкретной компании;
- планирования и разработки стратегий компании или вариантов её реструктуризации;
- создания общего представления или общей картины сложных вопросов организационного развития;
- подготовки презентаций, выступлений, статей и т.п.

Кейс-технологии или *метод анализа ситуаций* относятся к интерактивным технологиям и направлены на:

- развитие навыков анализа и критического мышления;
- соединение теории и практики;
- разработку различных вариантов организационных управленческих решений;
- представление возможных последствий принятия решений, направленных на управление организационными изменениями;
- демонстрацию различных позиций и точек зрения, отражающих понимание ситуаций, связанных с процессами реструктуризации организации или их необходимостью;
- формирование навыков оценки альтернативных вариантов организационных изменений в условиях неопределённости.

Помимо достижения этих целей применение метода анализа ситуаций даёт дополнительные эффекты. Студенты:

- приобретают коммуникативные навыки точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации и пр.;
- развивают презентационные умения, навыки представления информации;
- приходят к выводу, что в большинстве реальных ситуаций не бывает только одного и непременно правильного решения и что наличие знаний, приобретённых в процессе обучения, не является панацеей для принятия решений, снимающих все проблемы;
- вырабатывают уверенность в себе и в своих силах, убежденность в том, что в реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы;
- формируют у себя устойчивые навыки рационального поведения в условиях неполной информации, что является характерным для большинства практических ситуаций;
- развивают навыки эффективного поведения при решении комплексных, многопрофильных проблем;
- формируют интерактивные умения, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнерами и принимать коллективные решения;
- приобретают экспертные умения и навыки, необходимые руководителю для оценки деятельности персонала;
- расширяют практический опыт, позволяющий лучше познать выбранную профессию и приобщиться к управленческой деятельности;
- осуществляют самооценку и, на её основе, самокоррекцию индивидуального стиля общения;
- осваивают партнерские отношения и приобретают навыки делового человека и лидера;
- учатся учиться, самостоятельно отыскивая необходимые знания для решения ситуационной проблемы, осваивая алгоритмы управленческих решений.

В процессе работы над ситуациями у студентов формируется конкурентоспособность, развивается персональная и коллективная ответственность, шлифуются личностные ценности и установки.

Ситуационные задачи из реальной жизни организаций, связанные с внедрением в политику компании концепции социальной ответственности, представляют для студентов старших курсов особый интерес. Анализируя данные ситуации самостоятельно и в составе группы, студенты развивают навыки принятия управленческих решений в области управления социально и общественно значимой составляющей деятельности компании, усваивают принципы корпоративной социальной ответственности, процедуры, средства и современные методы участия бизнеса в решении социально значимых проблем.

Практические ситуационные задачи по реализации концепции корпоративной социальной ответственности позволяют охватывать широкий круг проблем, с которыми соприкасается будущий или уже работающий менеджер-стажёр в своей

профессиональной деятельности, связанные, прежде всего, с этическими, юридическими, психологическими, организационными и социальными аспектами управления организацией. Содержание учебной ситуации может быть связано со следующими объектами, процессами, явлениями:

- социальная составляющая в стратегиях компании;
- внедрение концепции КСО в политику компании;
- осуществление менеджментом компании политики социального партнёрства;
- корпоративные социальные программы компании;
- участие бизнеса в частно-государственном партнёрстве;
- новые формы оплаты труда, привлечение и удержание талантов;
- эффективность социальных программ бизнеса;
- социальные отчёты компаний и т.п.

Описание конкретной ситуации позволяет организовать учебное занятие различным образом – в зависимости от его целей.

Ориентация на различные цели занятия достигается в основном за счет вопросов, которые помогают студентам выбрать направление рассуждений и организации дискуссии.

9.5. Методические рекомендации студентам по решению тестов

Тест определяется как система вопросов определенного содержания, специфической формы. Тест состоит из тестовых заданий и ответов к ним. В задании формулируется вопрос или утверждение, содержащее постановку проблемы, и готовые ответы, которые студент подбирает самостоятельно. Среди ответов правильным обычно бывает только один, неправильных ответов должно быть 2-3. В тексте задания должна быть устранена всякая двусмысленность или неясность формулировок. В основную часть задания следует включать как можно больше слов, оставляя для ответа не более двух-трех наиболее важных, ключевых слов для данной проблемы. Тесты составлены так, что они охватывают все темы учебного курса по дисциплине. Всего студентам предлагается ответить на тесты, которые разбиты по темам изученного материала. Каждый тест включает вопрос и несколько вариантов ответов. Студенту достаточно выбрать один или несколько вариантов из предложенных ответов.

9.6. Методические рекомендации студентам по решению ситуационных заданий

При изучении дисциплин управленческого цикла наибольшую трудность у обучаемых вызывает развитие навыков принятия решения и анализа ситуации. Поэтому в курсе «Основы менеджмента» широко используется метод анализа конкретных ситуаций.

Кейс-технологии или *метод анализа ситуаций* относятся к интерактивным технологиям.

Цели метода анализа ситуаций:

- развитие навыков анализа и критического мышления;
- соединение теории и практики;
- представление примеров принимаемых управленческих решений;
- представление примеров последствий принимаемых решений;
- демонстрация различных позиций и точек зрения;
- формирование навыков оценки альтернативных вариантов в условиях неопределенности.

Помимо этих целей при применении анализа ситуаций достигаются и дополнительные эффекты, обучаемые:

- получают коммуникативные навыки точного выражения мыслей, слушания, аргументированного высказывания, контраргументации и пр.;
- развивают презентационные умения, навыки представления информации;
- вырабатывают уверенность в себе и в своих силах, убежденность в том, что в

реальной практической ситуации они смогут профессионально решать управленческие проблемы;

- осваивают партнерские отношения и приобретают навыки делового человека;
- учатся учиться, самостоятельно отыскивая необходимые знания для решения ситуационной проблемы, осваивая алгоритмы управленческих решений.

В процессе работы над ситуациями у обучаемых формируется конкурентоспособность, развивается персональная и коллективная ответственность, шлифуются личностные ценности и установки.

Особый интерес для учебного процесса представляют практические *ситуационные задачи* из реальной жизни организаций, анализируя которые, студенты развивают навыки принятия управленческих решений, усваивают принципы, закономерности, правила, процедуры, средства и современные технологии.

Практические ситуационные задачи могут охватывать широкий круг проблем, с которыми соприкасается будущий или уже работающий менеджер в своей профессиональной деятельности, например: техническая, экономическая, юридическая, производственная, психологическая, этическая, организационная, социальная и т. п. Содержание учебной ситуации может быть связано со следующими объектами, процессами, явлениями:

- внедрением новой техники или технологии;
- введением инноваций;
- осуществлением реорганизаций;
- созданием новой фирмы или ее подструктуры;
- изменением организационного поведения;
- проблемами рекруитмента;
- внедрением новых форм оплаты труда;
- неэффективным стилем руководства и т. д.

Составление *интеллектуальных карт* (от англ. *mindmapping* – техника, разработанная Тони Бъзеном (Tony Buzan) в 1960-х) облегчает студентам создание общего представления, общего понимания проблемы и при помощи простых средств приводит к новым идеям, активизирует пространственно-образное мышление, делает возможным новую точку зрения на ту или иную проблему, её можно заново структурировать, выделить существенные аспекты, установить новые связи и осветить второстепенные, попутные вопросы.

Техника составления интеллектуальных карт может эффективно использоваться студентами для:

- анализа проблем,
- планирования и разработки стратегии,
- создания общего представления или общей картины сложных вопросов,
- подготовки презентаций, выступлений, статей и т.п.

9.7. Методические рекомендации студентам по выполнению курсовой работы

1. Общие требования к выполнению курсовой работы

Курсовая работа должна соответствовать следующим требованиям:

- быть выполненной на достаточном теоретическом уровне;
- включать анализ не только теоретического, но и эмпирического материала;
- основываться на результатах самостоятельного исследования;
- иметь обязательные выводы после каждой главы и в заключение работы;
- иметь необходимый объем;
- быть оформленной по стандарту и выполненной в определенные графиком учебного процесса сроки.

2. Выбор темы курсовой работы*

При выборе темы курсовой работы (*приложение 1*) студент должен учитывать:

- ее актуальность;
- познавательный интерес к ней;
- возможность последующего более глубокого исследования проблемы (написание дипломной работы).
- студент может самостоятельно предложить тему курсовой работы с обоснованием ее целесообразности;

3. Структура курсовой работы

В общем виде структура курсовой работы включает: титульный лист, оглавление, введение, как минимум 3 главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Тема и структура курсовой работы уточняются совместно с научным руководителем. Объем работы 24-30 страниц:

- введение – 1,5-2 стр.;
- 3 части: каждая из частей – 7-8 стр.;
- заключение – 2-3 стр.;
- список использованных источников должен содержать приблизительно 10-15 источников.

Во введении обосновывается актуальность и значимость выбранной тематики. Здесь определяется объект и предмет исследования, формулируются цели и задачи курсовой работы, обосновывается структура работы.

В первой главе характеризуется выбранный объект исследования, ставится проблема, анализируется степень её теоретической разработанности, а также уровень её реализации в практике управления организацией. Раскрываются ключевые понятия исследования, т.е. даются определения, приводятся основные аксиомы, закономерности и др., являющиеся общепринятыми в рамках доминирующих концепций. *Во второй главе*, исходя из общих теоретических положений, рассмотренных в первой главе, рекомендуется провести анализ состояния определенного темой работы аспекта деятельности организации. *В третьей главе*, должны быть экономически обоснованы возможные варианты решения проблем в системе управления организацией, выявленных во второй главе. Объем главы – 30% от общего объема курсовой работы.

В заключении отражаются полученные в работе научные и практические результаты, раскрывается уровень достоверности решения поставленных задач и область возможного использования рекомендаций, обозначаются дальнейшие направления исследования данной проблемы, обобщается материал работы.

Список использованной литературы оформляется по установленному порядку. Он включает в себя всю литературу, на которую автор ссылается в тексте, а также те важнейшие источники, которые были так или иначе использованы, хотя и не приведены в ссылках и примечаниях.

Приложения. Данный элемент структуры работы не является обязательным. В приложения вносятся таблицы, схемы, графики, диаграммы. Статистические данные, материалы правового, управленческого, экономического и финансового характера.

3. Оформление курсовой работы

Курсовая работа должна быть оформлена на стандартных листах бумаги А4 (210x297 мм) с одной стороны. Текст работы печатается через полтора интервала шрифтом Times New Roman, размер которого 14 pt (пунктов). Размеры полей: верхнее и нижнее - 20 мм, левое – 30 мм, правое - 15 мм от текста. Размер абзаца в основном тексте работы - 1,27 см. Страницы курсовой работы должны иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами справа верхнего поля листа. Нумерацию страниц, разделов и подразделов, рисунков, таблиц, формул подают арабскими цифрами без знака №.

Первой страницей курсовой работы является титульный лист, который не нумеруется, но включается в общую нумерацию страниц работы. На последующих листах номер страницы проставляется на верхнем поле справа без точки.

Каждый структурный элемент содержания работы начинается с новой страницы. Наименование структурных элементов следует располагать по центру строки без точки в конце, без подчеркивания, отделяя от текста тремя межстрочными интервалами.

Иллюстрированный материал следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые. На все иллюстрации должны быть ссылки в работе. Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, документы, рисунки, снимки) должны быть пронумерованы и иметь названия под иллюстрацией. Нумерация иллюстраций должна быть сквозной по всему тексту курсовой работы.

Таблицы в курсовой работе располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц должна быть сквозной по всему тексту курсовой работы. Порядковый номер таблицы проставляется в правом верхнем углу над ее названием после слова «Таблица». Заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

Формулы приводятся сначала в буквенном выражении, затем дается расшифровка входящих в них индексов, величин, в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Уравнения и формулы нумеруются в круглых скобках справа от формулы. Нумерация уравнений и формул должна быть сквозной по всему тексту курсовой работы.

Цитирование различных источников в курсовой работе оформляется ссылкой на данный источник указанием его порядкового номера в библиографическом списке в круглых скобках после цитаты. В необходимых случаях в скобках указываются страницы. Возможны и постраничные ссылки.

Приложение оформляется как продолжение работы. Каждое приложение начинается с новой страницы и имеет заголовок с указанием вверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения (арабскими цифрами).

Все листы работы и приложений аккуратно подшиваются (брошюруются) в папку и переплетаются. Страницы курсовой работы, включая приложения, нумеруются арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации. Порядковый номер страницы размещают по центру верхнего поля страницы.

4. Критерии оценки курсовой работы:

- актуальность и степень разработанности темы;
- творческий подход и самостоятельность в анализе, обобщениях и выводах;
- полнота охвата первоисточников и исследовательской литературы;
- уровень овладения методикой исследования;
- научная обоснованность и аргументированность обобщений, выводов и рекомендаций;
- системность и научный стиль изложения;
- соблюдение всех требований к содержанию и оформлению курсовой работы, а также сроков ее исполнения.

Примерная тематика курсовых работ

1. Влияние факторов общественного развития на формирование исторических этапов эволюции менеджмента.
2. Оценка подходов к решению проблем управления на различных исторических этапах развития отечественного менеджмента.
3. Зарубежные модели менеджмента и обоснование целесообразности использования их элементов в отечественной практике.
4. Основные школы в теории менеджмента и их отражение в деятельности современной организации.
5. Менеджмент как управляющая подсистема предприятия, выступающего субъектом рыночных отношений. Менеджмент как вид деятельности и система управления.

6. Развитие теории управления и её отражение в деятельности современных организаций.
7. Модель организации (предприятия) как объекта управления: закрытая и открытая система.
8. Личный фактор производства и трудовая активность работников предприятия как основная сфера управляющего воздействия менеджмента организации (предприятия).
9. Миссия, цели и задачи менеджмента организации (предприятия).
10. Дерево целей как инструмент развертывания и соподчинения целей менеджмента.
11. Контроль хода выполнения принятого управленческого решения как основная функция менеджмента в сфере управления предприятием.
12. Координация и регулирование как функции менеджмента в сфере управления предприятием. Уровни и виды регулирования.
13. Стили руководства в системе менеджмента организации.
14. Управленческая культура в системе менеджмента организации.
15. Кадры управления: подбор, оценка, расстановка
16. Коммуникационные процессы управления 8. Лидерство в организации: стиль, ситуация и эффективность.
17. Лидерство и руководство: влияние на коллектив и личность.
18. Социально-психологический климат в коллективе и его влияние на производительность труда
19. Анализ внедрения организационных и управленческих нововведений в фирме (банке, организации).
20. Мотивация труда и организация материального стимулирования работников организации.
21. Совершенствование организационной структуры управления организации.
22. Принципы формирования и тенденции развития организационных структур.
23. Организация контроля в менеджменте: системы, информационное обеспечение.
24. Стратегическое и текущее управление в современной организации: соотношение, взаимодействие, противоречие
25. Ответственность, разделение ответственности и делегирование полномочий в менеджменте.
26. Процесс управления и методы принятия управленческих решений.
27. Факторы повышения эффективности руководства в системе менеджмента.
28. Внешняя среда организации как совокупность генеральной и функциональной среды .
29. Внутренняя среда организации и ее корпоративная культура (символы, предания, герои, церемонии, девизы).
30. Постановка целей организации, виды и модели планирования.
31. Принципы финансового анализа, планирования и прогнозирования.
32. Управление мотивацией персонала на предприятии.
33. Организация информационного обеспечения процессов управления персоналом на предприятии.
34. Формирование корпоративной культуры на предприятии.
35. Элементы и факторы стратегического управления предприятием.
36. Анализ влияния организации взаимодействий и полномочий на эффективность деятельности организации.
37. Анализ эффективности применения различных методов разрешения конфликтов в организации.
38. Совершенствование системы оплаты труда и вознаграждений как фактор повышение производительности труда.
39. Анализ влияния качества (эффективности) управленческих решений на деятельность организации.
40. Разработка механизма (метода) эффективного взаимодействия организации с внешней средой бизнеса.

41. Анализ эффективности действующей организационной структуры предприятия.
 42. Исследование влияния имиджа менеджера на эффективность его деятельности.
 43. Корпоративная социальная ответственность и профессиональная этика в современном менеджменте..
 44. Организация эффективного управления международной деятельностью фирмы.
 45. Исследование особенностей управления многонациональными корпорациями.
 46. Оптимизация коммуникаций внутри организации в целях повышения эффективности управления.
 47. Особенности стратегического управления организацией (корпоративная стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия и т.д.) .
 48. Новые технологии управления: необходимость, особенности, внедрение.
 49. Новые информационные технологии и их влияние на менеджмент.
 50. Особенности управления на производственных предприятиях.
 51. Особенности управления на предприятиях сферы услуг.
 52. Особенности управления малыми предприятиями.
 53. Стратегическое планирование в организации.
 54. Организационная структура системы управления на примере крупной компании.
 55. Организационная структура системы управления на примере банка.
 56. Проблемы социальной ответственности и этики в современном менеджменте.
 57. Совершенствование системы управления международным туризмом
 58. Эффективность менеджмента организации и способы ее оценки, направления повышения эффективности.
 59. Формирование и развитие организационной культуры как фактора эффективного управления в организации.
 60. Сущность и содержание контроля в управлении и его место в обеспечении эффективного функционирования организации.
- Все курсовые работы выполняются на примере конкретной организации.

10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Преподавание дисциплины «Основы менеджмента» осуществляется в аудиториях, оборудованных мультимедийным оборудованием для проведения лекций и семинарских занятий (проектор, компьютер/ноутбук/нетбук) с выходом в Интернет для использования ресурсов университета и сети Интернет.

При проведении лекций и проведении семинарских занятий используется программное обеспечение Microsoft Office (PowerPoint, Excel, Word).

11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)

Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, рассматриваются на заседаниях кафедр и утверждаются проректором по учебной работе, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

**СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
НА 20___/20___ УЧЕБНЫЙ ГОД**

«Название дисциплины»

Направление подготовки

(профиль/магистерская программа)

ДОПОЛНЕНО (с указанием раздела РПУД)
ИЗМЕНЕНО (с указанием раздела РПУД)
УДАЛЕНО (с указанием раздела РПУД)
Реквизиты протокола заседания кафедры от _____ № _____ дата