

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики и бизнеса
Кафедра управления

Иванова Т.Ю.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ»

Учебно-методическое пособие по направлению подготовки
38.03.03 «Управление персоналом»

Ульяновск, 2019

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ». Методические рекомендации предназначены для студентов бакалавриата по направлениям 38.03.03 «Управление персоналом» - Составитель: Иванова Т.Ю.: УлГУ, Институт экономики и бизнеса – Ульяновск, 2019 – 32 с.

Настоящие методические рекомендации предназначены для студентов, изучающих дисциплину «Менеджмент». В работе приведены литература по дисциплине, основные темы курса и вопросы в рамках каждой темы, рекомендации по изучению теоретического материала, контрольные вопросы для самоконтроля, кейсы и тесты для самостоятельной работы.

Студентам заочной формы обучения следует использовать данные методические указания при самостоятельном изучении дисциплины. Студентам очной формы обучения они будут полезны при подготовке к практическим занятиям и к экзамену по данной дисциплине.

Методические рекомендации предложены к введению в образовательный процесс решением Ученого Совета ИЭиБ УлГУ (протокол № 227/04 от 25.12.2019 г.).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

- 1. Общие положения**
- 2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе бакалавров**
- 3. Требования к организации самостоятельной работы бакалавров**
- 4. Методы организации самостоятельной работы бакалавров**
- 5. Виды и формы самостоятельной работы бакалавров**
- 6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы бакалавр**
- 7. Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы бакалавров.**
- 8. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы бакалавров**
- 9. Внеаудиторная самостоятельная работа бакалавров**
- 10. Рекомендации по самостоятельной работе к отдельным темам дисциплины «Менеджмент».**
- 11. Вопросы к экзамену.**
- 12. Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине «Менеджмент»**
- 13. Приложения**

Введение

Методические указания направлены на оказание методической помощи обучающимся при выполнении внеаудиторных самостоятельных работ. Выполнение внеаудиторных самостоятельных работ обучающимися в процессе изучения дисциплин учебного плана является важнейшим этапом обучения, который способствует систематизации и закреплению полученных теоретических знаний и практических умений; формированию навыков работы с различными видами информации, развитию познавательных способностей и активности обучающихся, формированию таких качеств личности, как ответственность и организованность, самостоятельность мышления, способность к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации, воспитывать самостоятельность как личностное качество будущего профессионала.

В настоящее время актуальным становятся требования к личным качествам современного обучающегося – умению самостоятельно пополнять и обновлять знания, вести самостоятельный поиск необходимого материала, быть творческой личностью.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся, является обязательной для каждого обучающегося, определяется учебным планом. Её необходимо организовывать так, чтобы обучающийся постоянно преодолевал посильные трудности, но чтобы уровень требований, предъявляемых к обучающемуся, не был ниже уровня развития его умственных способностей.

Цель методических указаний состоит в обеспечении эффективности самостоятельной работы, определении ее содержания, установления требований к оформлению и результатам самостоятельной работы.

Основными целями внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся являются:

- ✓ овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю направления;
- ✓ формирование готовности к самообразованию, самостоятельности и ответственности;
- ✓ развитие творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Выполнение обучающимися внеаудиторных самостоятельных работ способствует формированию общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, соответствующих виду профессиональной деятельности по дисциплинам.

1. Общие положения

Самостоятельная работа студентов в Ульяновском государственном университете регламентирована Положением об организации самостоятельной работы обучающихся, целью которого выступает определение единого подхода к организации самостоятельной работы обучающихся Университета

1.1. **Самостоятельная работа бакалавров** – планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа бакалавров, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа бакалавров является обязательным компонентом федерального государственного образовательного стандарта. Отведенное для самостоятельной работы время регламентируется учебным планом.

1.2. Цель самостоятельной работы бакалавров - овладение знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности, систематическое изучение учебных дисциплин в течение всего срока обучения, закрепление и углубление полученных знаний и навыков, подготовка к предстоящим занятиям, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний. Самостоятельная работа бакалавров предусматривает не только освоение каждой из дисциплин, но и способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

1.3. Объем самостоятельной работы бакалавров определяется федеральным государственным образовательным стандартом. Самостоятельная работа бакалавров является обязательной для каждого студента и определяется учебным планом.

1.4. Формы самостоятельной работы бакалавров определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности бакалавров. Они могут быть тесно связаны с теоретическими курсами и иметь учебный или учебно-исследовательский характер. Форму самостоятельной работы бакалавров определяет кафедра при разработке рабочих программ учебных дисциплин. Каждая изучаемая дисциплина, согласно учебной программе, делится на ряд тематических блоков, ориентированных во времени, для каждого из которых определены все необходимые виды занятий, задания на самостоятельную теоретическую и практическую работу, литература.

1.5. Для организации самостоятельной работы необходимы следующие условия:

- ✓ *готовность бакалавров к самостоятельному труду;*
- ✓ *мотив к получению знаний;*

- ✓ наличие и доступность всего необходимого учебно-методического и справочного материала;
- ✓ консультационная помощь.

1.6. Содержание самостоятельной работы носит двусторонний характер: с одной стороны - это способ деятельности бакалавров во всех организационных формах учебных занятий и во внеаудиторное время, когда самостоятельно изучается материал, определенный содержанием учебной программы, с другой - обязательная совокупность учебных заданий, которые должен самостоятельно выполнить студент во время обучения в университете по соответствующему профилю.

2. Организация учебного процесса по самостоятельной работе бакалавров

2.1. Кафедра по обеспечению учебного процесса выполняет следующие работы:

Для повышения эффективности самостоятельной работы преподавателями кафедры Управления разрабатываются различные виды аудиторных занятий и самостоятельной работы бакалавров с четким определением объемов заданий, трудоемкости их выполнения, формами контроля. Указания, подготовленные по каждому тематическому блоку учебного курса, должны отражать основные вопросы лекций, практических занятий.

2.2. Библиотека:

Организует занятия по библиотековедению и библиографии с целью формирования навыков поиска информации, ее применения в учебном процессе, умения ориентироваться в справочно-библиографическом аппарате библиотеки, информационных системах и базах данных; оказывает студентам помощь в организации самостоятельных занятий.

3. Требования к организации самостоятельной работы бакалавров

3.1. Следует последовательно увеличивать объемы самостоятельной работы по мере овладения бакалаврами навыками самообразования, расширять используемые формы.

3.2. Необходимо постоянно повышать творческий характер выполняемых работ, активно включать в них элементы обобщения практического опыта, научного исследования.

3.3. Преподаватель должен управлять самостоятельной работой, контролируя и консультируя бакалавра в течение всего периода обучения.

4. Методы организации самостоятельной работы бакалавров

4.1. Методологическую основу самостоятельной работы бакалавров составляет деятельностный подход, когда цели обучения ориентированы на формирование умений

решать типовые и нетиповые задачи, т. е. на реальные ситуации, где студентам надо проявить знание конкретной дисциплины.

4.2. Методически обеспечить самостоятельную работу бакалавров – значит составить перечень форм и тематику самостоятельных работ, сформулировать цели и задачи каждого из них, разработать инструкции или методические указания, подобрать учебную, справочную, методическую и научную литературу.

4.3. В комплексе методов, методических средств, соответствующих целям и задачам обучения, особенностям содержания предмета, максимально возможному проявлению личностного начала в учебном процессе, выделяют ряд основных групп:

1) методы, обеспечивающие обновление, расширение и углубление теоретических знаний бакалавров;

2) методы, обеспечивающие самовыражение личности бакалавра, формирующие у него потребности в самообразовании и самосовершенствовании;

3) методы, обеспечивающие развитие профессиональных качеств будущих бакалавров по направлению 38.03.03. «Управление персоналом»;

4) методы, связанные со способностью к быстрому и результативному принятию решения;

5) аналитические методы, позволяющие использовать теоретические знания в качестве методической основы для оценки и использования в конкретной ситуации.

5. Виды и формы самостоятельной работы бакалавров

5.1. Виды самостоятельной работы бакалавров:

1. Конспектирование.
2. Реферирование литературы.
3. Аннотирование книг, статей.
4. Выполнение заданий поисково-исследовательского характера.
5. Углубленный анализ научно-методической литературы.
6. Работа на лекции: составление или слежение за планом чтения лекции, проработка конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.
7. Участие в работе семинара: подготовка конспектов выступлений на семинаре, рефератов, выполнение заданий.
8. Участие в подготовке альбомов, схем, таблиц, презентаций.
9. Учебно-исследовательская и научно-исследовательская работа студента при выполнении самостоятельной, курсовой и дипломной работ.
10. Выполнение заданий по наблюдению и сбору материалов в процессе практики.

5.2. Моделирование самостоятельной работы бакалавров:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, тезисы по теме.
4. Упражнения, решение задач.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретенные умения и навыки.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

5.3. Дифференциация заданий:

- ✓ *Обзор литературы; подбор литературы для научной работы;*
- ✓ *Решение задач, ситуаций;*
- ✓ *Научная работа бакалавра (написание статей в рамках научных интересов).*

5.4. Этапы и приемы СРС:

1. подбор рекомендуемой литературы
2. знакомство с вопросами плана семинарского занятия и методической разработки по данной теме.
3. определение вопросов, по которым нужно прочитать или законспектировать литературу.
4. составление схем, таблиц на основе текста лекций, учебника, монографии.

5.5. Комплекс средств обучения при самостоятельной работе бакалавров:

- ✓ *обзорный конспект лекций, вопросы лекции*
- ✓ *тесты (контрольные задания) и др.*

6. Функции, методы и формы контроля самостоятельной работы бакалавров

6.1. Функции: Управляющая функция методического указания реализуется в текстовом выделении основных положений учебного материала, наличии структурно-логических схем, актуализируется при переходе к активным формам обучения, способствующим развитию у обучающихся навыков самостоятельной работы; организационная функция преподавателя представляется в обеспечении бакалавров индивидуальными собеседованиями, планами практических занятий.

6.2. Методы контроля: Проведение индивидуальных консультаций по изучаемым темам; использование в учебном процессе ситуационных задач, применение которых определяет необходимость поиска студентами своей точки зрения по многофакторным проблемам, заинтересованное и активное получение дополнительной информации для аргументации своих выводов и решений; оценка участия бакалавров в олимпиадах, конкурсах, выставках, конференциях и других проявлениях активного изучения

дисциплины; вынесение самостоятельно изученного материала на рубежный и итоговый контроль, сдача контрольных нормативов.

6.3. Формы контроля:

- ✓ *текущее собеседование и контроль;*
- ✓ *рецензирование, оценка, коррективы самостоятельной работы бакалавров;*
- ✓ *дискуссия;*
- ✓ *подведение итогов и т. д.*

7. Методические рекомендации преподавателям к организации самостоятельной работы бакалавров:

1. Не перегружать бакалавров творческими заданиями.
2. Давать студентам четкий и полный инструктаж:
 - ✓ *цель задания;*
 - ✓ *условия выполнения;*
 - ✓ *объем;*
 - ✓ *сроки;*
 - ✓ *образец оформления.*
3. Осуществлять текущий контроль и учет.
4. Оценить, дать рецензию на работу, обобщить уровень усвоения навыков самостоятельной, творческой работы.
5. Использовать следующие формы:
 - ✓ *выборочная проверка;*
 - ✓ *разработка тем и проверка;*
 - ✓ *образцы аннотации и оценка;*
 - ✓ *разработка заданий, создание поисковых ситуаций, спецсеминар;*
 - ✓ *собеседование по проработанной литературе, составление плана дальнейшей работы.*
6. В лекциях ставить вопросы для самостоятельной работы бакалавров, дать указания на источник ответа в литературе.
7. В ходе лекции возможны так называемые «вкрапления» - выступления, сообщения бакалавров по отдельным вопросам плана.

Примечание:

1. На заочном отделении на самостоятельное изучение целесообразно выносить тему и проводить по ней контроль.
2. На первом курсе следует организовать методический семинар, обучая бакалавров методам и приёмам самостоятельной работы.

8. Внеаудиторная самостоятельная работа бакалавров

Наиболее распространенной формой самостоятельной работы бакалавров по дисциплине «Менеджмент» является:

- А) Написания реферата;
- Б) Изучение конкретных ситуаций;
- В). Контрольная работа
- Г) Тестирование

А) написание реферата.

Цель семинарских занятий, проводимых по данной форме, заключается в выработке у студентов навыков регулярной работы с научными периодическими изданиями, умения применять на практике методологии системного анализа, умения критически оценивать научные публикации, формировать собственную точку зрения по проблемным вопросам теории организации и аргументированно ее обосновывать, развивать культуру научной дискуссии, приобретать навыки и развивать интерес к научной работе.

Преподаватель предлагает студентам самостоятельно найти тему, относящуюся к содержанию предмета «Менеджмент», в таких журналах, как «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Менеджмент: теория и практика». «Искусство управления», «Российский журнал менеджмента» и других, а также в сети Интернет.

Выбранную тему студент показывает преподавателю, который подтверждает ее соответствие дисциплине «Менеджмент». При этом преподаватель ведет учет выбранных студентами тем, чтобы количество одинаковых публикаций в группе не превышало двух.

После согласования выбранных тем преподаватель устанавливает время готовности каждому студенту выступить на семинарском занятии с собственной презентацией и докладом. Если встречаются две одинаковые темы у студентов одной группы, то лучше их обсуждение проводить на одном семинарском занятии, чтобы сравнить два доклада разных студентов. Это создаст более благоприятную почву для обсуждения и дискуссии. Студент готовит реферат и доклад самостоятельно, не согласовывая ее содержание с преподавателем. Вместе с этим, студент имеет право получить соответствующую консультацию у преподавателя в соответствии с графиком консультаций. В процессе консультаций преподаватель дает разъяснения студенту, не навязывая свою точку зрения по оценке материала публикации.

Реферат – это первый этап любой научно-исследовательской работы. Место реферата в учебном процессе высшей школы определяется его своеобразным промежуточным положением между контрольными работами и курсовыми.

Цель реферата – привить студентам навыки самостоятельного поиска информации по определенной проблеме, он должен выработать у студентов умение работать с литературой, выявлять основную мысль, умение оформлять работу. Реферат в отличие от курсовой работы пишется на основе учебников, учебно-методических пособий, монографий, научных статей и не предполагает проработку источников (как, например, в курсовых и дипломных работах).

Этапы подготовки реферата тесно связаны с его ролью и местом в учебном процессе. Работа над рефератом предполагает достаточно длительную подготовительную деятельность. Прежде всего, необходимо выбрать тему. Тема реферата, как правило, предлагается преподавателем. В тех случаях, когда студенту дается возможность самому сформулировать тему предстоящего реферата, необходимо обратить особое внимание на четкую формулировку темы, которая не должна быть ни слишком абстрактной и обширной, ни слишком узкой, т.к. могут возникнуть проблемы с поиском литературы.

После выбора темы необходимо приступить к знакомству с литературой. В большинстве случаев преподаватель предоставляет студентам список рекомендованной литературы, из которого следует выбрать подходящую по теме литературу.

Выбрав подходящую литературу и прочитав ее, следует сделать выписки. Прочитав основную литературу и законспектировав ее, необходимо составить план реферата. План реферата в подавляющем большинстве включает в себя: введение, основную часть, разделенную на пункты, заключение. В тексте обязательны ссылки на использованную литературу, особенно при оформлении цитат.

Написание реферата является завершающим этапом при работе над заявленной темой реферата. Работа выполняется на листах бумаги формата А-4, которые следует потом сброшюровать. Объем реферата может составлять от 15 до 25 страниц компьютерного текста 14 кеглем при полуторном интервале. Допускается оформление рефератов в рукописном варианте, по своему объему примерно соответствующему печатному (в большинстве случаев 20-25 страниц рукописного текста соответствует 15 машинописным). Язык, которым написан реферат, должен отвечать правилам литературной русской речи, но одновременно следует избегать излишней эмоциональности и красочности, свойственных художественным сочинениям.

Структура реферата должна полностью соответствовать плану работы. Введение должно составлять 2-3 страницы. В нем должна быть обоснована актуальность темы, определены, вопросы, которые будут рассмотрены в реферате. В основной части реферата в соответствии с планом должны быть разобраны поставленные вопросы. И, наконец, в заключении, которое, как правило, составляет 2 страницы, должны быть сформулированы основные выводы по сделанной работе.

Оформление реферата сходно с оформлением контрольной работы. Реферат должен включать в себя титульный лист (с указанием организации, где выполнена работа, кафедры, дисциплины, автора, полного названия реферата, преподавателя, места и года написания), план работы, текст (который должен соответствовать плану), список использованной литературы. В реферате в обязательном порядке должны присутствовать сноски, оформленные с общепринятыми правилами. (Правила оформления сносок и списка литературы см. в части 3 п. 4: Требования, предъявляемые к оформлению работы).

Текст работы может быть написан от руки, напечатан на компьютере. В любом случае он должен быть доступным для прочтения и аккуратным. Страницы должны быть пронумерованы. Основные части реферата необходимо выделить в самом тексте реферата, а не только в плане.

4. Рекомендуемая структура реферата:

- Актуальность темы по мнению студента;
- Проблема
- последовательность и логика изложения;
- язык работы;
- доступность понимания;
- кому адресована публикация;
- какие результаты получены автором реферата и насколько они обоснованы;

Такая активная форма проведения семинарских занятий способствует не механическому запоминанию материала, а проникновению в смысл проблем менеджмента. Студент должен научиться фильтровать релевантную информацию, имеющую научную и практическую ценность, от банальных рассуждений. Это важно для правильного становления менталитета современного менеджера, ориентированного на постоянный поиск нестандартных решений в условиях, когда менеджмент становится все более наукоемким видом деятельности.

Объем реферата должен быть не более 15 стр., А4.

Примерные темы рефератов по дисциплине «Менеджмент».

1. Исследование системных свойств в экономике как предпосылка преодоления кризиса.
2. Корпоративное управление в 20 веке: природа и перспективы.
3. Управление качеством: затраты и выгоды.
4. Долгосрочное планирование рынков в системе управления компаний.
5. Реструктуризация российских предприятий.
6. Изменение функций руководителя в новых условиях.
7. Стратегия привлечения инвестиций в промышленность России.
8. Устойчивость персонала – фактор успеха фирмы.
9. Качество персонала и механизмы его повышения.
10. Национальная управленческая парадигма – необходимость разработки.

Б). Анализ кейса или конкретной ситуации. (Приложение 1)

Анализ ситуационных заданий (кейсов)

Формирование искомых навыков требует активного погружения слушателей в актуальную проблематику теории организации, как на основе опыта российских предприятий, так и в рамках накопленной международной практики.

Кейс — это описание конкретной задачи или проблемы, стоящей перед компанией. Размер кейса может варьироваться от одной страницы до тридцати и более, но в основе каждого из них лежит следующая логика: история компании, ее место на рынке, описание проблемы, с которой компания сталкивается и основные финансовые показатели компании и отрасли в целом. Часто кейс имеет четко поставленную задачу для решения, но порой ее может не быть, и идентифицировать ее необходимо самостоятельно.

При обучении методом анализа конкретной ситуации информацию о ситуации в организации предоставляют часто в смешанной форме, например, письменное описание ситуации, "рисунки" и определенная количественная информация.

Обычно, материалы для работы над конкретной ситуацией включают в себя:

- описание самой ситуации (текст с последующими вопросами для обсуждения)
- приложения с набором данных, призванных дополнить общую картину о ситуации (диаграммы, таблицы, копии финансовых документов, и т.д.)
- кейс также может сопровождаться медиа-презентацией, видео-материалом и пр.

Принято считать, что лишней информации в кейсах нет, но она может иметь разную степень важности.

Анализ ситуация производится в условиях *группового взаимодействия*.

Анализ ситуационных заданий решает следующие **задачи образовательного процесса**:

- формируют и развивают умение применять изученные методы к сложным и запутанным ситуациям, которые составляют природу управления

изменениями и менеджмента в целом;

- развивают навыки диагностики организационного контекста и выбора оптимальных решений, исходя из набора ситуативных обстоятельств;
- формирование навыка выделения управленческой проблемы и ее конкретизации;
- развивают навыки работы с комплексной управленческой и бизнес-информацией;
- освоение навыков преодоления неопределенности;
- развитие навыков управления временем, так как на выполнение заданий обычно отводится ограниченное количество времени;
- развитие навыков устных и письменных презентаций;
- формирование умения разрабатывать комплексные механизмы решения управленческих задач в условиях организационных изменений;
- развитие навыков коллективной работы при снижении субъективизма при выполнении задания.
- формирование умения учитывать интересы различных заинтересованных сторон.

В ходе анализа кейсов студент решает следующие *задачи*:

- постановка целей в рамках решения конкретной организационной проблемы;
- формулирование альтернатив возможных решений управленческой проблемы;
- определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация - заинтересованных лиц;
- понимание более широкого контекста, в рамках которого находится ситуация, - как она связана с другими проблемами, что меняется во внешней среде и может повлиять на ситуацию, какие ограничения будут налагаться этим контекстом;
- определение того, какая имеющаяся или доступная информация может пролить свет на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;
- выявление сути проблемной ситуации: основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий;

- организация коллективной работы и распределение ролей в группе;
- поиск способ убеждения коллег по группе в правильности своих доводов;

При решении кейсов целесообразно придерживаться общей логики разработки управленческого решения:

– **Понимание задачи**

Одно из первых обязательных действий - понять, что необходимо сделать в кейсе. Чего от вас ждут: усвоения определенной точки зрения или приспособления вашего анализа к определенному "клиенту", т.е. тому, кто будет рассматривать и оценивать достигнутые вами результаты? Какого рода результат требуется? Должны ли вы дать оценку тому, что произошло, или рекомендации в отношении того, что должно произойти? Если требуется прогноз, на какой период времени вы должны разработать подробный план действий? Ожидают ли от вас применения определенных разделов учебного курса или использования конкретных методик? Какая форма презентации требуется? Есть ли у нее ограничения, например, по количеству слов или по времени? Сколько времени вы должны работать с кейсом?

– **Просмотр кейса**

После того как вы узнали, каких действий от вас ждут, вы должны "почувствовать" ситуацию кейса. Быстро просмотрите его содержание, стараясь понять основную идею и вид предоставленной вам информации. Если на этой стадии у вас возникают вопросы, или появляются важные мысли, или кажутся подходящими те или иные концепции курса, прочитав текст до конца, выпишите их. После этого прочтите кейс медленнее, отмечая маркером или записывая пункты, которые кажутся существенными. Если приводятся цифры, постарайтесь понять, что они могут означать в общем смысле.

– **Составление описания как путь изучения ситуации и определения тем**

При просмотре кейса студент неизбежно начинает структурировать ситуацию, оценивая одни аспекты как важные, а другие как несущественные. Нужно стараться свести к минимуму такую оценку. Намного легче в дальнейшем сузить материал, чем расширить перспективу, которая была ранее ограничена. При работе в группе схемы окажут действенную помощь в формировании общего восприятия происходящего. Попробуйте определить и отобразить все моменты, которые могли иметь отношение к ситуации. Из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которые сделали ситуацию заслуживающей анализа. Не забудьте рассмотреть факторы, находящиеся вне прямого контекста проблемы, поскольку они могут быть чрезвычайно важны. Если возникают разные точки зрения, попробуйте определить причину разногласий. Может быть, некоторые люди увидели в кейсе то, чего не заметили вы? Или они пытаются привести другие представления? Важным может быть и то, и другое.

После того как вы посчитаете, что ситуация представлена довольно широко, ищите связанные группы факторов, которые могут воздействовать на каждый аспект ситуации. Например, одна их часть может иметь дело с воспринимаемым низким качеством, другая - с изменениями в поведении конкурента. Внутри каждой такой части могут быть группы подвопросов. На этой стадии ищите полезный способ описания ситуации. При

рассмотрении проблемной ситуации полезно сравнивать свои действия с поведением адвоката, расспрашивающего клиента, или врача, интересующегося у пациента: "Что, как вам кажется, вызывает беспокойство?" Обратите внимание на слово "кажется". Вы ищите присутствующие симптомы. Но что действительно случилось? Вы пока еще не выяснили, что является проблемой. И еще меньше готовы к тому, чтобы обдумывать решения. Остерегайтесь попасть в это распространенную ловушку.

Вопросы, полезные на преддиагностической стадии:

- Кто считает, что есть проблема, и почему?
- На каком основании базируется мнение этих людей?
- Что происходит (или не происходит), когда и где?
- Какие связанные с происходящим вещи не являются проблемными и почему?
- Что составляет более широкий контекст существующей ситуации?
- Кто или что может влиять на проблемную ситуацию?
- Есть ли другие заинтересованные лица, и кто они?
- Каковы сдерживающие факторы, ограничивающие "пространство решения"?
- **Диагностика ситуации**

Как отмечалось выше, правильная постановка диагноза является трудной задачей.

Для успешного анализа выбранного решения проблемы необходимо:

- Определить ключевые факторы
- Постараться оценить всю ситуацию целиком
- Проводите только необходимый анализ (не выполняйте лишней работы)

Диагностическая стадия - одна из тех, к которым вы должны приложить максимум усилий, хотя ее успех будет зависеть от эффективности предыдущих стадий: вам могут мешать нечеткое определение задачи и несовершенное или слишком узкое понимание рассматриваемой ситуации. На этом этапе вам нужно приступить к структурированию информации по кейсу. Есть несколько подходов к структурированию, среди которых самым важным будет использование известных вам концепций и моделей. Самый простой и полезный способ - вспомнить изученные вами ранее темы и провести по ним «мозговой штурм» для выявления потенциально соответствующих кейсу теоретических концепций. Это даст полезный список ссылок.

Полезной частью вашего диагноза будет изучение обстоятельств возникновения ситуации. Какие факторы действовали? Составление многофакторной схемы поможет ответить на этот вопрос: схемы данного вида просто бесценны для постановки диагноза. Они помогут вам расширить понимание, отойдя от "очевидного" диагноза и посмотрев на пласты взаимосвязанных причин, которые составляют особенность большинства организационных ситуаций.

Чем больше схем вы создадите и чем больше моделей сможете использовать для получения "списков необходимых явлений", которые надо исследовать, тем полнее будет ваш диагноз и меньше риск непродуманных и упрощенных выводов. Осознанная попытка использовать как можно больше "инструментов" в процессе диагностики - один из лучших способов заставить себя противостоять имеющимся сложностям.

Не забывайте возвращаться к информации кейса и более внимательно рассматривать факторы, ставшие важными в ходе диагностики. Вам нужно будет предъявить доказательства в поддержку вашего диагноза.

Работая над постановкой диагноза, старайтесь отделять доказательства от предположений, факты от мнений и ставьте перед собой два вопроса: до какой степени вы уверены в правильности своих представлений и до какой степени их правильность важна для вашего диагноза. Если у других членов группы возникли другие представления, то это просто сделать. Если же у всех членов группы они одинаковы, то ответить на эти вопросы будет труднее.

– **Формулировка проблем**

На этой стадии очень полезно письменно сформулировать ваше восприятие основных проблем. Формулировка проблем окажется базисной точкой для последующих обсуждений. Она также будет основой для усовершенствования формулировок проблем, если ваше понимание ситуации станет более глубоким в ходе последующих дискуссий, и поможет при подготовке вашей презентации.

Удивительно, как часто в разгаре дискуссий вы забываете, чего именно пытаетесь достичь, и отклоняетесь в совершенно другую сторону. Даже если это продуктивное отклонение от основного направления, которое может стать результатом улучшения вашего восприятия, оно может сбить с толку, если не все его понимают. Если же такое отклонение случайно, то оно может привести к немотивированному расходованию усилий. Четкая письменная формулировка проблемы будет отличным способом избежать таких неприятностей.

В консультационных проектах жизненно важно выработать согласованную формулировку проблемы, которая будет рассматриваться, и подход, который будет применен к ее решению. Это может предотвратить разрыв и договоренностей, и отношений с клиентами.

При наличии нескольких проблем полезно установить их приоритетность. Если время позволяет заняться поиском решений только некоторых проблем, будет разумно сконцентрироваться на самых важных из них. Вот подходящие критерии выбора приоритетности проблемы:

- важность - что произойдет, если эта проблема не будет решена?
- срочность - как быстро нужно решить эту проблему?
- иерархическое положение - до какой степени эта проблема является причиной других проблем?
- разрешимость - можете ли вы сделать что-либо для ее решения?

– **Выбор критериев решения проблемы**

Следует подумать о критериях выбора решений сразу после выяснения структуры проблемы. В определенном смысле структура и определит критерии. Например, если выяснилось, что самая серьезная проблема связана с корпоративной культурой, тогда решения, вероятно, должны будут повлиять на ее улучшение. Но если существуют также финансовые проблемы, тогда будут критерии выбора, связанные и с ними. (На практике, какой бы ни была проблема, финансовые критерии всегда будут важны.)

Если на этой стадии вы перечислите параметры "хорошего" решения, то получите мерку, по которой сможете оценивать свои варианты критериев, имеющих отношение к потребностям организации (согласно вашему определению), а не просто к определенным наборам вариантов. Кроме определения позитивных аспектов, которые нужно искать в этом решении (способность снизить затраты или нарастить капитал, или что-либо другое), стоит также посмотреть на факторы, которые будут ограничивать возможный диапазон вариантов.

Есть у этого проекта полный бюджет? Существуют ли соглашения с профсоюзами, которые необходимо учитывать? Есть ли правовые ограничения? Определяя эти аспекты, вы установите область, в рамках которой должны будут находиться ваши решения, а также ту часть этой области, в которой их нахождение наиболее желательно.

– Генерирование альтернативных вариантов решений

Достигнув ясного понимания своих целей, приняв решение о том, к каким областям проблемы вы хотите обратиться, и, имея достаточную уверенность, что проанализировали основные причины возникновения проблемы, вы должны обдумать возможные дальнейшие пути. Какие есть варианты? Здесь вам опять нужно в большой степени опираться на известные или изучаемые концепции, чтобы предложить лучшие способы действий. Полезным источником идей может стать информация, полученная из другого кейса, из деловой прессы или из предыдущего опыта членов группы. Этот последний источник может оказаться самым богатым, и в ходе дискуссий вы должны всегда помнить: другим членам группы есть что предложить - и стимулировать их вклад там, где он может быть особенно ценен. Однако решающее значение будет иметь связь опыта с используемыми концепциями и теориями.

Возможно, вы также посчитаете нужным применить креативные методы: чем шире будет диапазон разработанных вариантов, тем лучше. На этом этапе возможно применение метода «мозговой атаки». Другие методы генерирования идей направлены на обеспечение отдачи каждого члена группы; иногда более скованные люди могут не высказывать всех своих мыслей. Например, метод номинальной группы (Nominal Group Technique - NGT) включает в себя бюрократический способ поочередного опроса каждого участника и выбора лучшей идеи путем голосования. Однако маловероятно, что это уменьшит подавление мыслей, поэтому там, где ищут совершенно новое, нестандартное решение, данный метод будет неприемлем. Другие подходы основываются на использовании аналогии и метафоры. Вы думаете над проблемой, "как если бы" она была чем-то еще, или сознательно ищите сходства и различия между вашей проблемой и чем-то совершенно иным в качестве способа стимулирования, чтобы вывести свое мышление из привычного русла. Одним из широко известных методов этого типа является синектика.

Однако чтобы ваш выбор стал творческим, важно разработать достаточно широкий круг вариантов. При разработке вариантов, возможно, вам нужно будет пройти последовательные циклы дивергенций и конвергенций. Первое прохождение может дать

множество разнообразных вариантов. После фокусирования на одном широком классе вы можете опять использовать творческий подход, принимая решения по вариантам в рамках этого класса, сужая их, затем расширяя на следующем уровне и так далее.

При наличии не одной, а ряда проблем, что часто бывает, когда информации по кейсу недостаточно, и приходится выдвигать большое количество предположений, таких деревьев будет столько же, сколько и проблем.

– **Оценка вариантов и выбор наиболее подходящего решения**

На стадии выбора вариантов необходимо определить критерии предпочтительности варианта, так же, как после определения проблемы вы определяли критерии ее решения. Критерии выбора варианта должны быть выбраны из соображений, в какой мере они способствуют решению проблемы в целом, а также по признакам выполнимости, скорости, эффективности, экономичности. Каждый из критериев необходимо проанализировать с позиций всех групп интересов.

При оценке вариантов вы должны подумать о том, как они будут воздействовать не только на центральную проблему, но и на всю ситуацию, а фактически и на организацию в целом. Если эти взаимосвязи непонятны, и возможные последствия исполнения каждого варианта решения не полностью "перебраны", есть риск, что лекарство будет хуже заболевания. Так как прогнозы - это всегда предположения, важно иметь представление о том, насколько соответствуют действительности результаты вашего прогноза. И, как и раньше, важно знать, насколько связаны ваши прогнозы с вашими представлениями.

После того как вы определились в отношении вероятных последствий использования ваших вариантов, вы можете протестировать (проверить) их по определенным ранее критериям. Если у вас один критерий, то процесс будет относительно простым. Если вы думаете, что важны будут несколько критериев, то можете захотеть оценить их весомость и придать большее значение наиболее важным из них. Если вы пользуетесь количественными критериями, тогда может быть целесообразным умножить баллы каждого критерия на весовой коэффициент и определять суммарный взвешенный балл. Если более важны качественные факторы (их никогда нельзя исключать из-за трудности их анализа), вы должны будете найти другой способ работы с разными аспектами прогнозируемых вами результатов.

– **Разработка механизма реализации решения**

Важно, чтобы рекомендации были исполнимыми, и вам в качестве элемента задания могут предложить составить план действий. В жизни успешное действие намного вероятнее, если его осуществление было продумано с самых ранних стадий. Независимо от того, потребуют от вас разработать рекомендации по исполнению выбранного варианта (вариантов) или нет, стоит, как минимум, подумать о том, как их можно было бы реализовать.

– **Презентация основных итогов и выводов**

При презентации своих выводов вы можете пожелать убедить аудиторию в том, что все стороны поняли проблему, получили всю информацию, необходимую для принятия решения, осмысленно ее проанализировали и что вашим выводам можно доверять. Сами выводы должны быть представлены столь ясно, чтобы аудитория убедилась в

необходимости выполнения ваших рекомендаций. При анализе кейса вам тоже нужно будет сделать презентацию и/или письменно оформить свои выводы.

Необходимо помнить, что **конечной целью решения любого кейса является составление рекомендаций для компании.**

Ваше решение представит ценность тогда, когда будет заключать в себе конкретные советы и рекомендации для руководства компании, которые должны:

- создавать для нее стоимость;
- находиться в рамках пределов возможностей клиента;
- быть выполнимы в ближайшее время;
- подходить для данной конкретной организации (учитывая ее сильные и слабые стороны)

Чаще всего презентация выводов должна сопровождаться *медиа-презентацией*. Вот некоторые *рекомендации по разработке слайдов* презентации и их представлению:

- каждый слайд должен отражать какую-либо одну идею, которая должна быть четкой и понятной;
- используйте однородные и простые словесные конструкции;
- не перегружайте страницу текстами и большими массивами данных, лучше, например, использовать графики;
- добивайтесь однородности шрифтов, цвета и способов выделения информации на слайдах;
- не используйте нестандартные шрифты и сложную анимацию из-за проблем отображения и совместимости;
- вступительная часть презентации – это основа ее эффективности, так как в это время аудитория воспринимает максимум информации;
- представляйте выводы из данных, а не сами данные;
- представляйте источники данных на каждой странице;
- проверяйте цифры и выводы всегда, избегайте нелепых ошибок;
- округляйте числа, но при этом добивайтесь равенства сумм;
- большую роль также играет заключение, где необходимо привести резюме результатов вашей работы, представить рекомендации по дальнейшим действиям, обратить особое внимание на преимущества вашего решения, указать на риски в случае невыполнения плана;

В. Контрольные работы (с оценкой);

Контрольная работа – одна из форм контроля уровня знаний студента и ориентирования его в вопросах, ограниченных объемом учебной тематики. Цель контрольной работы: проверить усвоения одной темы или вопроса, научить студентов самостоятельно работать с литературой, обрабатывать учебный материал. Контрольные работы могут быть как аудиторными (выполненными в ходе занятия), так и домашними. Работы, выполненные в аудитории, проводятся для контроля знаний, усвоенных студентами по отдельным темам курса. Более широко распространены контрольные работы как промежуточная аттестация, проводимые после изучения курса, выполненные дома, и выступающие как зачетные. Объем контрольной работы должен составлять около 10 печатных страниц. Контрольная работа должна иметь титульный лист, план работы, список использованной литературы, сноски (при наличии цитат в тексте). Список литературы должен иметь около 5 наименований изданий. При оценке контрольной работы учитывается соответствие теме ее содержания, полнота и глубина изложения, правильность письменной речи.

Примерная тематика контрольных работ:

1. Школы менеджмента 20-го века и применение их положений и разработок в современном управлении.
2. Современные концепции менеджмента.
3. Создание системы планирования на предприятии.
4. Целеполагание на предприятии.
5. Разработка стратегии развития компании.
6. Построение эффективной организационной структуры управления предприятием.
7. Система мотивации и стимулирования в компании.
8. Управление конфликтами в организации.
9. Модели и методы принятия управленческих решений.
10. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии.
11. Кадровое планирование на предприятии.
12. Управление развитием персонала на предприятии.
13. Управление мотивацией персонала на предприятии.
14. Разработка организационной структуры системы управления подразделением предприятия.
15. Управление конфликтами.

10. Рекомендации по отдельным темам дисциплины

Тема 1. Менеджмент: содержание и основные элементы. (семинар)

Форма проведения семинарского занятия – блиц-опрос о содержании основных понятий менеджмента; научные доклады об истории становления менеджмента в РФ и за рубежом; научная дискуссия о целях, задачах и роли дисциплины «Менеджмент» при подготовке бакалавров по направлению «Экономика».

Вопросы по теме:

- 1.Объяснить, чем менеджеры отличаются от рядового персонала.
- 2.Обсудить перемены, влияющие на работу современного менеджера.
- 3.Обсудить способ классификации менеджеров в организациях.
4. Объяснить, почему обслуживание потребителей и новаторство становятся важнейшими элементами работы менеджера.
- 5.Дать определение менеджмента.
6. Объяснить, почему результативность и эффективность невероятно важны для менеджмента.

Задание на самостоятельную работу – сформулируйте роли и навыки менеджера, характерные для современного периода развития экономики. Самостоятельная работа: разбор кейса №2 «Предприниматель или менеджер» . (См.Приложение 1)

Тема 2. Менеджмент вчера и сегодня: исторические основы (дискуссия)

Форма проведения семинарского занятия – научные доклады об истории становления менеджмента в РФ и за рубежом и обсуждение;

Вопросы по теме:

7. Описать, как изменилась концепция организаций за последнее время.
8. Описать четыре основные управленческие функции менеджмента.
9. Объяснить, в чем универсальность природы менеджмента.
10. Обсудить, почему знание и понимание концепций менеджмента важно даже если вы не планируете стать менеджерами.
11. Описать преимущества и сложности работы менеджера.
12. Объясните, почему важно изучать историю менеджмента.
13. Описать самые ранние свидетельства существования управленческой практики.
14. Описать вклад в развитие научной теории менеджмента сторонников школы научной организации управления: Ф.Тейлора, Ф. и Л. Гилбретов.
15. Описать 14 основных принципов управления А.Файоля.
16. Описать вклад Макса Вебера в теорию общего административного управления.
17. Объясните важность исследований в Хоторне для развития науки управления.

Задание на самостоятельную работу - Обсуждение научных докладов о представителях классической школы менеджмента и новейшие тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются современные менеджер. Самостоятельная работа: подготовка докладов и рефератов в соответствии с предложенными темами или самостоятельно сформулированными.

Тема 3. Современные концепции менеджмента

Форма проведения семинарского занятия – работа по подгруппам по обсуждению особенностей системы менеджмента с учетом современных подходов: системного, ситуационного

Вопросы по теме:

18. Объясните, каким образом современные менеджеры используют принципы научной организации управления.
19. Объясните, каким образом современные менеджеры используют принципы общего административного управления.
20. Описать, как повлиял количественный подход к менеджменту на развитие этой науки.
21. Объясните, каким образом современные менеджеры используют количественный подход к менеджменту.
22. Опишите новейшие тенденции и проблемы, с которыми сталкиваются современные менеджеры.

Задание на самостоятельную работу: Подготовка реферата по теме: « Менеджмент XXI века». Разбор ситуации №1 «Кто лучший менеджер: Г.Форд или А.Слоун». (См.Приложение 1), Разбор ситуации «Timbuk» (См. Иванова Т.Ю., Куклев С.Е. Теория менеджмента. Практикум: учебное пособие – Ульяновск: УлГУ, 2016 – с.14-17)

Тема 4. Прогнозирование и планирование в менеджменте (практическое занятие).

Форма проведения семинарского занятия – работа по подгруппам по освоению методик SWOT-анализа и разбора кейсов.

Вопросы по теме:

23. Дать определение функции планирования.
24. Описать цели планирования
25. Дать определение целей и планов.
26. Описать типы целей, которые может иметь организация.
27. Описать разные типы планов.
28. Обсудите принципы традиционной установки целей.
29. Объясните концепцию цепочки конечных ценностей.
30. Описать подход управления по целям.

Задание на самостоятельную работу – Составить матрицу SWOT - анализа для известной студентам организации. Разбор кейса № 3 «Стратегическое планирование в фирме «Сирс» (См. Приложение 1), Разбор ситуации « Стратегия компании Метро Cash & Carry на российском рынке» (См. Иванова Т.Ю., Куклев С.Е. Теория менеджмента. Практикум: учебное пособие – Ульяновск: УлГУ, 2016 – с.26-34)

Тема 5. Основы организационного проектирования (практическое занятие)

Форма проведения семинарского занятия – Практическое занятие по изучению формализованных документов организационного проектирования: должностных инструкций, положений об отделах и пр.

Вопросы по теме:

31. Провести различия между механистической и органической схемами организации.
32. Как в организационной структуре используется формализация.
33. Объясните взаимосвязь между стратегией и структурой.
34. Расскажите, как размер организации влияет на ее структуру.
35. Расскажите о взаимосвязи между технологиями и структурой.
36. Объясните, как неопределенность внешней среды влияет на организационную структуру.
37. Проведите сравнительный анализ между всеми известными типами организационных структур

Задание на самостоятельную работу – проанализировать организационную структуру университета и внести критические замечания. Разбор ситуации «Продовольственные магазины C&C Grocery Stores Inc.» (См. Иванова Т.Ю., Куклев С.Е. Теория менеджмента. Практикум: учебное пособие – Ульяновск: УлГУ, 2016 – с.35-40)

Тема 6. Мотивация и стимулирование (видеокурс и дискуссия)

Форма проведения семинарского занятия – просмотр и обсуждение видеокурса «Система нематериального стимулирования».

Вопросы по теме:

38. Дать определение мотивации.
39. Объясните мотивацию как процесс удовлетворения потребностей.
40. Провести сравнительный анализ существующих теорий мотивации.
41. Рассказать об отличиях между распределительной и процедурной справедливостью.
42. Описать сложности мотивации работников с учетом культурных различий.

43.Обсудить проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры в процессе мотивации уникальной рабочей силы.

Задание на самостоятельную работу – разработать мотивационную программу для студентов своей группы. Разбор кейса № 4 «Процент вознаграждения»(См.Приложение 1), (См. Иванова Т.Ю., Куклев С.Е. Теория менеджмента. Практикум: учебное пособие – Ульяновск: УлГУ, 2016 – с.48-50)

Тема 7.Координация как функция менеджмента (видеокурс и дискуссия)

Форма проведения семинарского занятия – просмотр и обсуждение видеокурса «Управление слухами»

Вопросы по теме:

44.Обсудите функции коммуникации.

45.Перечислите методы коммуникации, которыми может воспользоваться менеджер.

46.Описать невербальные коммуникации и то, как они происходит.

47.Обсудите, как менеджеры могут использовать «канал слухов» в своей организации. Дайте определение решения и процесса принятия решений.

48. Обсудите предпосылки, лежащие в основе принятия рациональных решений.

49.Объяснить суть интуиции и рассказать, как она влияет на процесс принятия решений.

50.Рассказать, в чем различие между программируемыми и непрограммируемыми решениями. Опишите четыре стиля принятия решений.

51.Как менеджеры могут справиться с негативными последствиями ошибочных и необъективных решений.

52.Как современные менеджеры могут повысить эффективность процесса принятия решений?

53.Перечислите шесть отличительных особенностей эффективного процесса принятия решений.

Задание на самостоятельную работу – Письменно проанализировать ситуацию, связанную с коммуникациями и принятием решений. Разбор ситуации «Бутики Христордара» (См. Иванова Т.Ю., Куклев С.Е. Теория менеджмента. Практикум: учебное пособие – Ульяновск: УлГУ, 2016 – с.43-45)

Тема 8. Контроль в управленческой деятельности (семинар с элементами кейс-стади)

Форма проведения семинарского занятия – деловая ролевая игра по освоению техники формирования КРІ на примере разных ситуаций

Вопросы по теме:

54. Определение и Виды контроля

55. Методика КРІ

Задание на самостоятельную работу – Составить КРІ для разных профессиональных групп. Итоговый блиц-опрос с элементами коллоквиума.

11. Вопросы к экзамену

1. Основное определение понятия «управление»
2. Определение понятия «менеджмент»
3. Назовите две основополагающие идеи менеджмента
4. Условия, при которых возможна реализация менеджмента
5. Перечислите основные школы управления
6. Основные этапы управленческой революции
7. Основные принципы эффективного управления А. Файоля
8. Основные положения теории рациональной бюрократии
9. Какой год считается началом становления научного менеджмента в России?
10. Перечислите трех основных представителей российской школы менеджмента
11. Дата рождения направления «менеджмент»
12. Совокупность функций в процессной концепции управления
13. Основные характеристики цели (SMART – принцип)
14. Основные направления анализа внешней среды
15. Основные направления анализа внутренней среды
16. Содержание SWOT – анализа
17. Основные этапы формирования стратегии фирмы
18. Два аспекта конкурентного преимущества при выборе стратегической альтернативы
19. Стратегии корпоративного уровня
20. Стратегии бизнес-уровня
21. Миссия организации: содержание и значение
22. Основная классификация организационных структур. Определение категории «организационная структура»
23. Содержание основных элементов организационного проектирования
24. Факторы, определяющие организационную структуру.
25. При каких условиях эффективна функциональная организационная структура
26. Факторы, обуславливающие дивизиональную организационную структуру
27. Определение понятия «мотивация». Основные элементы мотивационного процесса
28. Основные типы мотивационных теорий и их характеристика
29. Что означает понятие «фрустрация»?
30. Определение коммуникации, функции и ее основные виды
31. Основные невербальные барьеры эффективных коммуникаций
32. Основные элементы коммуникативного процесса и их содержание
33. Виды и Стили принятия управленческих решений
34. Что означает понятие «релевантная информация»
35. Этапы принятия управленческих решений
36. Нарисуйте логическую модель Исикавы
37. График Гантта: построение, направления использования, сильные стороны и недостатки
38. Определение и Виды контроля
39. Методика KPI

11. Перечень рекомендуемой литературы по дисциплине «Менеджмент»

а) основная литература

1. Менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 398 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-03650-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/432046> (дата обращения: 21.09.2019).
2. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для академического бакалавриата / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 566 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-07327-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/431744> (дата

обращения: 21.09.2019).

б) дополнительная

1. Менеджмент. Практикум : учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов [и др.] ; под редакцией Ю. В. Кузнецова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 246 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-00609-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://bibli-online.ru/bcode/433361> (дата обращения: 21.09.2019).

2.Иванова,Т.Ю.Теория менеджмента: практикум : учеб. пособие для студентов вузов, изуч. основы менеджмента / Т. Ю. Иванова, С. Е. Куклев . - Ульяновск : УлГУ, 2016. - 109 с. Режим доступа: <http://lib.ulsu.ru/ProtectedView/Book/ViewBook/416>

Согласовано:

_____/_____/_____/_____
Должность сотрудника научной библиотеки ФИО подпись дата

Ситуация для анализа¹ 1.

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял прототип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг, Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложения Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посередине... Человек вынужден слоняться взад вперед и от ответственности каждый уваливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным.

У Форда было достаточно оснований насмеяться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долларов, платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени - 5 долларов в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок. Фирма «Дженерал Моторс 2!», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

¹ См. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М.: Дело, 1992, с.159.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым, введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная фирма «Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду. Последний был негибко жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шатался взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. Фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жесткий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. Долларов, который Форд скопил в удачные времена.

Вопросы к ситуации:

1. Кто был лучшим менеджером - Форд или Слоун? Почему?

2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

Ситуация для анализа² 2:

Предприниматель или менеджер?

Роза Райхман является вице-президентом компании «Парсон Бринкерхофф», семнадцатой по величине инженерной компании США. Она начала свою карьеру в компании «ПБ» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, она стала главой отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель сказал Райхман, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Райхман спросила Анри Мишеля, можно ли ей оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании. Он согласился.

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство, которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание своих фирм: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. В итоге, эта новая рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансовых и недвижимости.

Ведение «бизнеса внутри бизнеса» может стать причиной нетипичных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «ПБ» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Многих людей в коммерческом центре приходилось убеждать, что инженеры компании «ПБ» – это такие же важные клиенты, как и клиенты со стороны. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание «Пи Би Коммьюникейшенз» должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

² Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, - М.: 1992, с.59.

На сегодняшний день «новое предприятие» Розы Райхман имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы « ПБ» и внешним клиентам, превысил в 1986 г. 1,4 млн. долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

Вопросы к ситуации:

1. Кто, по-Вашему Роуз Райхман – предприниматель или менеджер?
2. Как вы полагаете, типично ли согласие Анри Мишеля принять предложение Розы Райхман как руководителя высшего звена? Почему?
3. Помимо проблем, отмеченных в данной ситуации, с какими другими трудностями могла столкнуться Роза Райхман на пути преобразования своего отдела в самостоятельный бизнес?

Ситуация для анализа³:

Стратегическое планирование на фирме «Сирс»

В конце 70-х корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью, и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Росоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами.

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, принятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по

³ Там же, стр.78

стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, - другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфически сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стали бы конкурентными отличительными признаками. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей, благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискаве» – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы к ситуации:

1. Изменила ли «Сирс» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Какую стратегическую альтернативу выбрала «Сирс»?

Ситуация для анализа 4:

Процент вознаграждения

По конкурсу на производственное предприятие был принят недавний выпускник технического вуза Владимир - специалист по компьютерной технике, работавший до этого в НИИ. Владимир был единственный и любимый сын в семье, отличник учебы, интеллигентный и воспитанный юноша, не женат. Он с энтузиазмом взялся за порученную ему работу по созданию базы данных о сбыте продукции. Через год работа была закончена, и он получил приличную премию, на которую купил личный персональный компьютер. Он хорошо проявил себя на Нижегородской ярмарке, где выставлялась продукция предприятия, у него проявился талант не только программиста, но и коммерсанта. Владимир с таким энтузиазмом и "куражом" рекламировал продукцию предприятия, что от покупателей не было отбоя. Ему стали поручать проведение выставок, и примерно через год директор предприятия решил назначить Владимира начальником коммерческого отдела. Отдел занимался снабжением и сбытом продукции. В контракте с Владимиром оговорили, что наряду с гарантированной заработной платой он будет получать вознаграждение в размере 5 % от чистого дохода, полученного от продажи продукции предприятия. Вознаграждение директора, как вскоре узнал Владимир, было 10% от дохода. И на этом участке дела у Владимира пошли очень хорошо. Только за год его работы объем продажи продукции увеличился на 25%. Хотя до него было затоваривание. К нему хорошо относились в коллективе, особенно женщины. Володя не выпивал, не курил, очень интеллигентно вел себя с женщинами, за что они прозвали его "пай-мальчик". Теперь он владел большой коммерческой информацией: имел 5 подчиненных, знал объемы продаж, себестоимость выпуска, валовой и чистый доходы, давал распоряжения по распределению вознаграждения между сотрудниками. Его доходы стали значительно больше, чем когда он работал простым программистом. Проявилось новое качество - любовь к деньгам. Деньги он тратил преимущественно на себя: модная одежда, отдых за границей, покупка валюты.

Однажды Владимир пришел к директору с рядом ценных предложений по развитию коммерческой деятельности и в конце беседы сказал, что основные доходы предприятия идут по его отделу, а его вознаграждение всего 5%. Учитывая ценность идей Владимира, директор предложил увеличить его долю до 7%. "Почему не до 10%, - удивился Владимир, ведь основной вклад в коммерцию делаю я?" Директор объяснил, что на вознаграждение идет 40% от чистого дохода, но ведь работают на сбыт производственные участки, коммерческий и производственный отделы, транспортный цех, бухгалтерия. Владимир ушел недовольный. Разговор вскоре стал известен на предприятии, и мнение

коллектива разделилось. Сотрудники коммерческого отдела были на стороне Владимира, который затаил обиду на директора. Однако он работал по-прежнему хорошо, внедрил компьютерную систему контроля сбыта, и сбыт продукции за отчетный год вырос еще на 15%. Вскоре экономическая ситуация в России изменилась: росли неплатежи, шло затоваривание складов продукцией, увеличились перебои в поставке комплектующих, широкое распространение получили бартерные сделки. В структуре доходов увеличились платные услуги населению и сократились доходы по сбыту продукции. После одной из оперативок у директора отдел Владимира подвергся критике за снижение объемов сбыта продукции. Он попросил директора о личной встрече и сказал, что готов улучшить работу по сбыту, у него есть новые идеи, если его вознаграждение будет составлять 10 % от чистого дохода, как у директора. Директор отказал, тогда Владимир отдал ему заранее написанное заявление об увольнении по собственному желанию.

...Последующие три года он работал в страховой компании агентом и в пенсионном фонде начальником бюро по ценным бумагам.

Вопросы к ситуации

1. Правильно ли поступили Владимир и директор?
2. Какие рекомендации Вы бы дали для устранения конфликта?
3. Что можно было бы сделать для увеличения сбыта продукции по бартеру?