

**Негосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Международный институт экономики и права»
(НОУ МИЭП)**

**Методические указания для проведения практических занятий
по дисциплине «Менеджмент»**

(для студентов факультета «Экономики и управления»)

Методические указания
составил(и):

к.э.н., доцент каф.
Т.В. Якушина МГМУ.

Методические указания для проведения
практических занятий по дисциплине
«Менеджмент»

(для студентов ф-та «Экономики и управления»)

разработаны в соответствии с ФГОС ВО:

*Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования
по направлению подготовки 38.03.01 ЭКОНОМИКА (уровень бакалавриата)
(приказ Минобрнауки России от 12 ноября 2015 г. № 1327).*

составлены на основании учебного плана:

утвержденного Учёным советом НОУ МИЭП.

Методические указания одобрены на заседании кафедры

Менеджмента, государственного и муниципального управления

Протокол от

30 августа 2018 г.

№ 1

Срок действия программы:

2018/19

уч. год

Зав. Кафедрой д.э.н., доцент

Н.А. Завалько

Содержание

1. Цель и задачи методических указаний
2. Перечень тем практических занятий
3. Содержание и методика проведения практических занятий
4. Заключение. Освоение компетенций
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение

1. Цель и задачи методических указаний

Методические указания предназначены для выполнения практических работ по направлению обучения по программе 38.03.01. и разработаны в соответствии с содержанием рабочей программы дисциплины. Рекомендации предназначены для оказания помощи обучающимся при выполнении задач, тестовых заданий, усвоении теоретических вопросов по курсу на практических занятиях.

Практическое занятие – это одна из форм учебной работы, которая ориентирована на закрепление изученного теоретического материала, его более глубокое усвоение и формирование умения применять теоретические знания в практических целях. Готовясь к практическому занятию, обучающийся должен освежить в памяти теоретические сведения, полученные на лекции, самостоятельном изучении. Только это обеспечит высокую эффективность практических учебных занятий.

Преподаватель имеет возможность в личном кабинете наблюдать за работой каждого обучающегося, оказывая ему необходимую методическую и консультационную помощь на практическом занятии.

Практические занятия являются важной формой, способствующей усвоению курса менеджмента. Основные задачи этих занятий сводятся к тому, чтобы научить обучающихся, самостоятельно мыслить, изжить имеющиеся штампы и способствовать расширению общей культуры. В ходе занятий обучающиеся должны научиться применять выработанную методику в практике конкретных исследований, анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции.

В процессе практических занятий обучающихся выполняют различные виды работы. Практические работы могут носить репродуктивный и поисковый характер.

Работы, носящие репродуктивный характер, отличаются тем, что при их проведении обучающихся пользуются подробными инструкциями, в которых указаны: цель работы, пояснения порядка выполнения работы, заполнения таблицы.

Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что при их проведении обучающиеся не пользуются подробными инструкциями, им не задан порядок выполнения необходимых действий, от обучающихся требуется выбор способов выполнения работы, инструктивной и справочной литературы. Работы, носящие поисковый характер, отличаются тем, что обучающиеся должны решить новую для них проблему, опираясь на имеющиеся у них теоретические знания.

Содержание практических занятий является решением разного рода задач, работа с литературой, справочниками, составление таблиц, схем, и др.

Тематика, содержание и количество часов, отводимое на практические занятия, зафиксировано в рабочей программе дисциплины менеджмент. Состав

практических заданий планируется с таким расчетом, чтобы за отведенное время обучающиеся смогли их качественно выполнить.

При проведении практических занятий используются различные формы организации работы обучающихся: фронтальная, групповая, индивидуальная. Каждая из них позволяет решать определенные дидактические задачи: разнообразить работу обучающихся, повысить ответственность каждого студента за самостоятельное выполнение полного объема работ, повысить качество подготовки обучающихся.

Основными этапами практического занятия являются:

1. проверка знаний обучающихся – их теоретической подготовленности к занятию;

2. инструктаж, проводимый преподавателем;

3. выполнение заданий, работ, упражнений, решение задач, тестовых задач;

4. последующий анализ и оценка выполненных работ и степени овладения, обучающихся запланированными компетенциями.

Критерии и показатели, используемые при оценивании выполнения задания:

Знать:	
ОПК-4:	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Уровень 1	принципы развития и закономерности функционирования организации
Уровень 2	сущности и содержания основных понятий и категорий менеджмента
Уровень 3	особенности управления поведением организации на различных этапах ее жизненного цикла
Уметь:	
ОПК-4:	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Уровень 1	ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
Уровень 2	выявлять ключевые элементы внешней и внутренней среды и оценивать их влияние на организацию
Уровень 3	применять методы организационного планирования
Владеть:	
ОПК-4:	способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность
Уровень 1	методами реализации основных управленческих функций
Уровень 2	навыками самостоятельной и коллективной работы по проблемам менеджмента
Уровень 3	навыками принятия управленческих решений

2. Перечень тем практических занятий

Практическая работа № 1. «Построение организационных структур. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

Практическая работа № 2. «Природа и функции менеджмента. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

Практическая работа № 3. «Управленческие решения в системе менеджмента. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

Практическая работа № 4. «Методология и принципы менеджмента. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

Практическая работа № 5. «Мотивация и методы управления. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

Практическая работа № 6. «Основы деловых отношений. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

3. Содержание и методика проведения практических занятий:

Практическая работа № 1. «Построение организационных структур.

Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

1. «Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) – одно из ключевых понятий менеджмента, связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. Элементами ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы, либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов. Выделяют два направления специализации элементов ОСУ:

1) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.;

2) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Определите факторы, влияющие на формирование организационной структуры организации. Что, по Вашему мнению, следует понимать под «системным подходом к построению эффективного предприятия»? Какие организационно-управленческие решения принимает менеджер при построении организационных структур?

2. В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический (иерархический) и органический (адаптивный). Они построены на принципиально различных основаниях, имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Рассмотрите указанные типы управления. Выделите общие и специфические черты, характерные для каждого из этих типов. Сравните структуры управления – линейно-функциональный тип, линейно-штабной тип, проектная и матричная структуры. Какой из перечисленных типов наиболее предпочтителен на современном этапе развития? Почему? Свой ответ обоснуйте.

3. В процессе организационного проектирования менеджеры, как правило, оказываются в ситуации выбора из двух противоположных вариантов. Попробуйте разрешить некоторые из них.

Какого принципа, по Вашему мнению, следует придерживаться при построении организации: «подгонять» людей под систему или создавать систему под человека? Каким рекомендациям должны следовать менеджеры: использовать весь набор методов адаптации организации к изменениям во внешней среде или активно воздействовать на среду и приспосабливать окружение организации к ее целям? Аргументируйте свою точку зрения.

4. Эффективность построения организационной структуры не может быть оценена каким-либо одним показателем. С одной стороны, здесь следует учитывать, насколько структура обеспечивает достижения организацией результатов, соответствующих поставленным перед ней производственно-хозяйственным целям, с другой – насколько ее внутреннее построение и процессы функционирования адекватны объективным требованиям к их содержанию, организации и свойствам.

Что является основным критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры?

5. Виртуальные организации стали неотъемлемой частью современного бизнеса. Одним из примеров успешного функционирования виртуальной организации является опыт компании из США eBay Inc. (фирмы, предоставляющей услуги в сфере интернет-аукционов, интернет-магазинов, мгновенных платежей, управляющей веб-сайтом eBay.com и его местными версиями в нескольких странах мира, владеющей компаниями PayPal и Skype). Именно виртуальная форма ведения бизнеса помогла компании стать одним из самых популярных и доходных предприятий эпохи новой экономики. Но каковы же преимущества таких форм организации? По мнению некоторых аналитиков, на стратегическом уровне виртуальная организация более мобильна, изменчива, ориентирована на новые идеи и возможности. Основным стратегическим ресурсом является время, что ведет к ускорению цикла «нашел», «реализовал», «забыл». Потребности клиентов формируют сами виртуальные организации, предлагая новые возможности, поскольку философия е-бизнеса – это не решение проблем, что означало бы вложение сил и времени в свои слабые стороны, а поиск возможностей и развитие сильных сторон. Сторонники же традиционного типа хозяйствования отмечают, что, во-первых, ускорение процесса производства товаров и услуг неминуемо приводит к снижению качества; во-вторых, хотя интернет-технологии стремительно развиваются и, соответственно, удешевляются во всем мире, но пока они доступны далеко не каждому потенциальному потребителю; и, наконец, в-третьих, сознательное удешевление товаров приводит к сокращению срока службы самого товара и стимулирует тем самым замену на аналогичный. Сравните слабые и сильные стороны виртуальной и реальной организаций на стратегическом, структурном, организационном и технологическом уровнях.

Существуют ли, по Вашему мнению, перспективы развития виртуальных форм организаций в реальном секторе малого и среднего бизнеса в России? Дайте развернутый ответ.

Практическая работа № 2. «Природа и функции менеджмента. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

1. Функции управления являются общими для любых организаций, независимо от характера выполняемой ими деятельности. Например, А. Файоль определил, что деятельность по управлению включает в себя пять обязательных функций: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль. Современные авторы (В.И. Сетков, В.Ю. Кузнецов) выделяют следующие общие функции менеджмента: планирование, организация (организовывание), мотивация и контроль (к ним относят также подфункцию координации, обеспечивающую согласование и взаимодействие остальных функций).

Проанализируйте различные подходы к определению функций менеджмента. Какова природа функций управления? Что, по Вашему мнению, понимают под конкретными (специализированными) функциями управления? Какую ответственность должен нести менеджер за свои решения?

2. По признаку содержания традиционно различают типы менеджмента: нормативный, стратегический, оперативный. Однако в последние десятилетия эксперты стали выделять также риск-менеджмент и кросскультурный менеджмент, характеризующиеся своими специфическими функциями и задачами.

Какой из типов менеджмента предусматривает разработку тактических и оперативных мер, направленных на практическую реализацию принятых стратегий развития организации? А какой – разработку и реализацию философии организации, т.е. миссию ее предпринимательской политики?

3. Проанализируйте особенности контрольной функции управления и объясните смысл следующих связей:

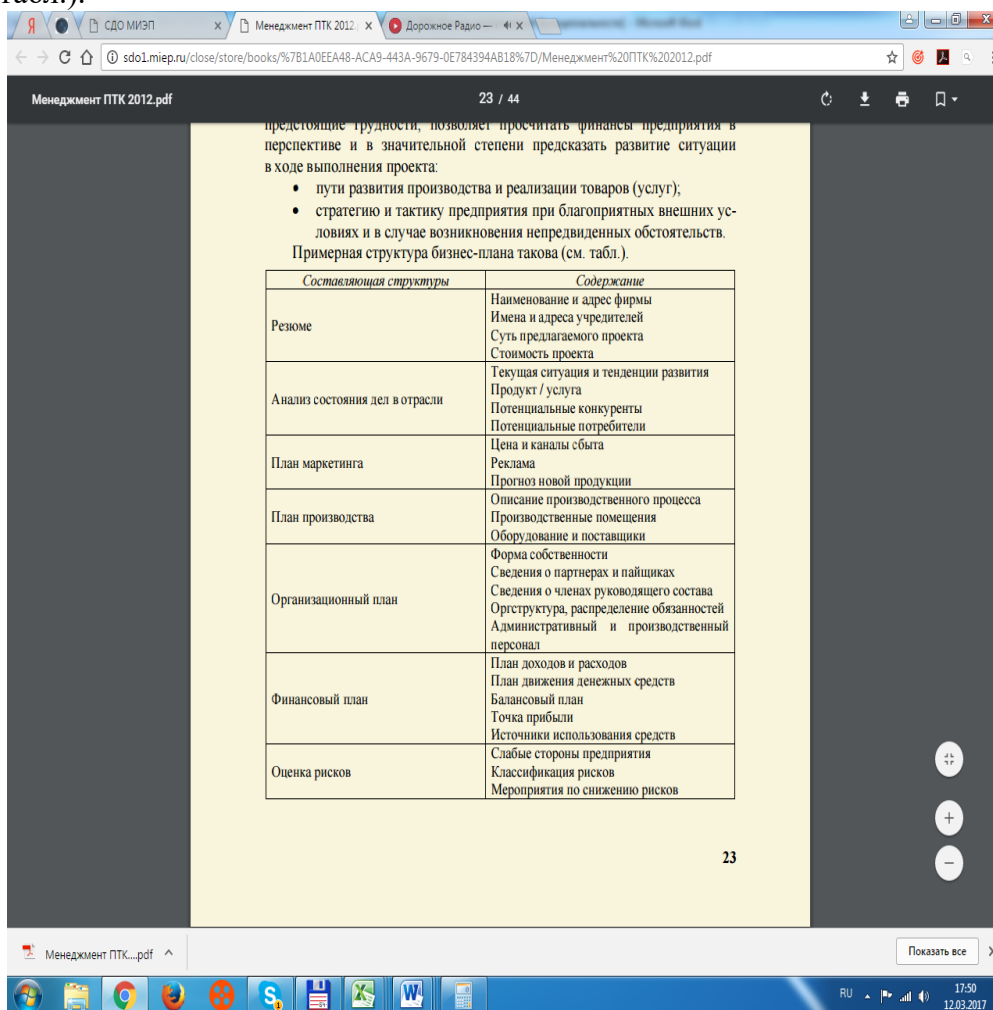
- «контроль – планирование»;
- «контроль – организация»;

- «контроль – мотивация».

Приведите примеры использования этих взаимосвязей в деятельности организации.

4. В настоящее время в работе организаций широко применяются бизнес-планы. Правильно составленный бизнес-план помогает определить предстоящие трудности, позволяет просчитать финансы предприятия в перспективе и в значительной степени предсказать развитие ситуации в ходе выполнения проекта:

- пути развития производства и реализации товаров (услуг);
- стратегию и тактику предприятия при благоприятных внешних условиях и в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Примерная структура бизнес-плана такова (см. табл.).



Какая составляющая (составляющие) структуры бизнес-плана имеет особое значение в российской практике и почему? Охарактеризуйте возможные ситуации на рынке, в которых без детального бизнес-плана компаниям не обойтись? Какие важные обстоятельства или стороны бизнеса, не нашедшие отражения в таблице, Вы считаете целесообразным учитывать в бизнес-плане? Аргументируйте свои предложения.

5. Контроль на японских предприятиях осуществляется неформально, т.е. наличие власти еще не означает сильного влияния на сотрудников, наоборот, начальник воспринимается как «отец», таким образом, контроль строится на уважении, а не на беспрекословном подчинении и страхе. В российском бизнесе многое, если не все, зависит от личности начальника и от восприятия его самими сотрудниками.

Как Вы полагаете, можно ли считать модель поведения японских руководителей более прогрессивной? Поясните свою позицию практическими примерами.

Практическая работа № 3. «Управленческие решения в системе менеджмента. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

1. Понятие «решение» можно интерпретировать по-разному. Философия трактует «решение» и как процесс, и как результат выбора цели и способа действий. В экономической литературе это понятие рассматривается как акт выбора и результат выбора, при этом решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется; решение как акт выбора включает этап принятия решений с соблюдением особых правил; а решение как результат выбора – это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, целей и мотивов поведения лица, принимающего решения. В теории управления «управленческое решение» формулируется как:

- выбор определенного курса действий из возможных вариантов;
- выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения;
- управленческий результат, в котором определена деятельность людей;
- продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему;
- управленческое решение – основной результат управленческой деятельности.

Какое из представленных определений, по Вашему мнению, наиболее полно раскрывает суть понятия «решение»? Почему? Как можно выработать в себе способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность? Предложите свой вариант определения.

2. Управленческие решения классифицируются как по масштабу (народно-хозяйственные, охватывающие несколько или все отрасли народного хозяйства; корпоративные, объединяющие несколько предприятий; уровень предприятия; уровень подразделения; уровень отдела; уровень бригады и др.), так и по содержанию, времени действия, форме и степени структурированности, степени уникальности. Приведите примеры стратегических, среднесрочных, краткосрочных (текущих, оперативных) решений.

Какие из решений являются самыми ресурсоемкими по времени, затраченному на их выработку? Рассмотрите структурированные и неструктурированные решения. Выделите общие и особенные черты. Закупка товаров, формирование ассортимента, подбор кадров – к какому типу решения это относится? Какие решения принимаются в ситуациях, отличающихся новизной, существенной неполнотой информации, многообразием и сложностью влияния различных факторов? Чем, по Вашему мнению, отличаются рутинные, оптимальные, рациональные и новаторские решения?

3. Перейдя на новую, матричную организационную структуру, руководители ОАО «Трейдинком», занимающегося производством вентиляторов, особое значение стали придавать тщательному анализу информации при принятии решения. Обычно предприятие производит и реализует ежемесячно пять тысяч вентиляторов. В начале весны поступила информация о том, что лето ожидается необычайно жарким и спрос на вентиляторы может резко возрасти. Руководитель отдела маркетинга внес предложение об увеличении выпуска вентиляторов в летние месяцы до десяти тысяч. Это потребует дополнительных затрат, закупок комплектующих деталей, временного увеличения штата сотрудников. Информация будет более точной, когда наступит лето, но развернуть производство нужно сейчас, а если отложить решение на месяц, то будет невозможно закупить дополнительное число комплектующих, так как их закупят конкуренты. Руководители должны были принимать решения:

- а) сохранить неизменным объем производства и не получить дополнительной прибыли, если лето будет жарким;
- б) удвоить объем производства, приняв необходимые меры.

Однако существует вероятность, что прогноз не оправдается и предприятие может не реализовать произведенную продукцию.

Оцените сложившуюся ситуацию. Какое решение приняли бы Вы? Почему? Свой ответ обоснуйте. До какого момента можно оттягивать принятие решения о производстве дополнительной продукции?

4. Швейцарская часовая компания в течение долгого времени являлась мировым лидером в своей области, несмотря на отсутствие богатого ассортимента продукции. В начале прошлого века на рынок впервые вышли 25 японские производители часов, среди которых была компания Seiko, впоследствии вошедшая в число лидеров. В ответ на успех японских компаний один из руководителей швейцарской фирмы предложил увеличить ассортимент, снизить стоимость швейцарской продукции. Однако остальные руководители отвергли эту идею, объяснив, что швейцарские часы были и будут вне конкуренции.

Как Вы считаете, какими были последствия данного решения руководства швейцарской компании? Почему руководители, а не акционеры компании принимают решения в подобных случаях?

Практическая работа № 4. «Методология и принципы менеджмента. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

1. Если под общими основами методологии менеджмента понимают диалектический подход (рассматривающий управленческие проблемы в их взаимосвязи, движении и развитии); абстрагирование и принципы: единства теории и практики, определенности, конкретности, познаваемости, объективности, причинности развития, то под конкретными основами методологии теории управления подразумевают экономические науки (экономическая теория, финансы и кредит, бухгалтерский учет, маркетинг, экономическая статистика, мировая экономика).

Что, по Вашему мнению, следует понимать под системным подходом в менеджменте? Как выявляются «прямые» и «обратные связи» организации? Почему результаты одних и тех же управленческих решений и действий в различных ситуациях могут значительно отличаться друг от друга? Рассмотрите на конкретных примерах.

2. Специалисты выделяют следующие компоненты, характеризующие содержание методологии управления: подходы, парадигмы, проблемы, приоритеты, ориентиры, критерии, альтернативы, процедуры выбора, средства и методы управления, а также ограничения.

Как Вы полагаете, какой компонент (элемент) методологии менеджмента является наиболее важным? Почему? Какие методы управления Вам известны?

3. Методология менеджмента включает систему правил и процедур решения различных задач управления с целью эффективного развития организации. Методы менеджмента позволяют снизить интуитивный характер управления, внести упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию на всех этапах – как в построение, так и в функционировании систем управления на предприятии. Общими методами проведения исследований в менеджменте являются:

- 1) эксперимент;
- 2) тестирование, анкетирование, интервьюирование и иные методы получения экспертной информации;
- 3) изучение документации организации;
- 4) моделирование.

Научную базу менеджмента составляет широкий спектр конкретных методов, разработанных в рамках различных дисциплин.

Изучив рекомендованную литературу, попытайтесь выделить методы, используемые как в менеджменте, так и в социальной психологии, антропологии, экономической теории. Дайте им краткую характеристику. Какие методы используются

при принятии организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности?

4. Существует мнение, что принципы управления отражают теоретические идеи управления, к достижению которых необходимо стремиться, а реализация этих принципов является критерием эффективности управления на всех его этапах. Принципы управления целесообразно использовать в менеджменте, с одной стороны, при построении системы управления, и при этом они выступают в качестве ограничительных условий создания определенной системы (структуры) управления; а с другой – при оценке качества системы управления, т.е. результатов процесса управления. В этом смысле они превращаются в критерии оценки качества, результативности работы органов управления. Согласно другой точке зрения принципы управления организацией определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления, т.е. управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют «линию» поведения менеджера. Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

С какой из представленных точек зрения Вы согласны и почему? Какая из них, на Ваш взгляд, наиболее полно раскрывает природу принципов менеджмента? Какие принципы управления индивидуальным трудом сформулировал Ф. Тейлор в статье «Принципы научного менеджмента»?

5. Известный специалист в области менеджмента А. Файоль в книге «Общая промышленная администрация» (1916) предложил описание работы управляющего в организациях и 14 принципов управления, которыми следует руководствоваться при решении управленческих задач и выполнении функций менеджмента. При этом к приоритетным он относил два принципа – единоначалие и единство действий. Г. Эмерсон в работе «Двенадцать принципов производительности» рассматривал подробно все принципы, однако ведущими считал – точно поставленные цели и здравый смысл. А М. Вебер на основе обобщения прусского опыта управления организациями разработал так называемые «универсальные правила», к которым относил: разделение труда, делегирование полномочий и ответственность за выполнение работы, единство действий, подчинение личных интересов интересам организации, вознаграждение персонала, централизацию, корпоративный дух. Современное и наиболее полное толкование принципов менеджмента дали Г. Кунц и С. О'Доннел в книге «Принципы управления, анализ управленческих функций» (шестое издание переведено в 1981 г. на русский язык под названием «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций»). Авторы рассматривают 10 принципов планирования; 15 – организации; 10 – мотивации и 14 – контроля.

Какая из вышеизложенных точек зрения о принципах управления Вам представляется наиболее плодотворной? Почему?. Проанализируйте, как изменялись принципы управления и отношение к ним в зависимости от социально-экономической ситуации в мире. Выделите общие и частные принципы менеджмента. В последние десятилетия в западной теории управления все большее внимание уделяют социальному аспекту менеджмента. Выработаны принципиально новые правила и принципы управления. Какие? Чем, с Вашей точки зрения, это вызвано? Что следует понимать под «ответственностью как условием успешного менеджмента», «этикой бизнеса», «динамизмом формирования и развития инноваций»?

6. На сегодняшний день существуют методы инновационного менеджмента, риск-менеджмента, антикризисного, финансового менеджмента, управления производством, сбытом (включая логистику), коммуникациями, качеством, занятостью, персоналом, знаниями, проектами, малыми и крупными предприятиями, а также методы управления бизнес-процессами, методы управления взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и др.

Выделите общие и особенные черты, характерные для каждого метода менеджмента. Какие иные (кроме перечисленных) методы Вам известны?

Практическая работа № 5. «Мотивация и методы управления. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

1. Существуют различные определения мотивации: Классическое определение мотивации в менеджменте рассматривает мотивацию как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации. Согласно другому определению это процесс сознательного выбора человеком типа поведения, определяемого воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить собственные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей. Мотивацию также нередко определяют как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами предприятия, и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых со стороны субъекта управления для повышения эффективности труда работников.

Какое из определений представляется Вам наиболее верным? В чем заключаются сущность и функции мотивации? Какие функции мотивации влияют на способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность?

2. Хотя мотивация и стимулирование и служат одной цели – повышению эффективности труда работника и эти понятия весьма схожи на первый взгляд, однако они имеют существенные отличия.

Чем, на Ваш взгляд, отличаются друг от друга мотивация и стимулирование труда? Как различать между собой потребности, мотивы, стимулы, побуждения? Что следует понимать под «мотивационной политикой»?

3. В современной теории менеджмента представлены различные теории мотивации и побуждения к действию:

- теория мотивации через иерархию потребностей (А. Маслоу), представляет собой пирамиду, в основании которой располагаются первичные потребности (физиологические), на втором уровне – потребности в безопасности и защищенности. Далее, по возрастающей, социальные потребности, потребности в признании и самовыражении;

- теория трех потребностей (Д. Мак-Клеланд) выделяет: власть, успех и причастность;

- двухфакторная теория мотивации (Ф. Герцберг) рассматривает факторы, влияющие на работу и которые делятся на две большие группы: гигиенические, связанные с окружающей средой, и факторы мотивации, отражающие характер и сущность самой работы. Изучив рекомендованную литературу, сравните представленные выше теории мотивации (базирующиеся на удовлетворении потребностей) и другие научные подходы, которые получили название «процессуальных теорий мотивации».

Что общего, на Ваш взгляд, у «теории ожиданий», «теории справедливости», «комплексной процессуальной теории»?

4. Мотивы труда разнообразны. Они различаются как по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые потребуются человеку для удовлетворения своих потребностей, так и по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью. Традиционно выделяют как биологические, так и духовные мотивы.

Что понимают под духовными мотивами трудовой деятельности? Как Вы полагаете, мотив состязательности и мотив стремления к надежности (стабильности) – это биологические или духовные мотивы? Почему? Свой ответ аргументируйте. Чем

отличаются внутренние вознаграждения от внешних? Что, с Вашей точки зрения, может привести к демотивации работника?

5. Ведущий бизнес-тренер консалтинговой группы «РУНА» В. Завадский в статье «Нематериальная мотивация, или Как удержать специалистов, не повышая зарплаты» отметил, что «люди уходят из компании по той же причине, по которой приходят». По мнению автора, текучка высококлассных кадров становится сегодня одной из самых актуальных проблем в мире и наступило время, когда сотрудник выбирает, где ему работать, а не наоборот. И в этих условиях особенно остро встают два вопроса: как удержать специалистов и как воспитать приверженца фирмы? Он классифицирует мотивационные источники и сводит их к пяти основным: вознаграждение, социальный мотив, процессный мотив, мотив достижения, идейный мотив. У каждого сотрудника присутствуют все пять мотивов, разница лишь в степени их выраженности. Обычно один из них наиболее развит и является основным (ведущим).

Проанализируйте особенности, присущие сотрудникам с разными ведущими мотивами. Какие методы и средства могли бы способствовать повышению эффективности предложенного механизма нематериальной мотивации персонала?

6. Можно выделить три основных типа мотивации работников, в зависимости от направленности их деятельности:

- работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда;
- работники, ориентированные по большей части на оплату труда и другие материальные ценности;
- работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Почему то, что эффективно для мотивации одних работников, может оказаться совершенно неважным для других? Что понимают под «мотивами содержательного труда»? Рассмотрите другую классификацию типов мотивации работников: «инструменталист», «профессионал», «патриот», «хозяин», «люмпен». Что лежит в основе мотивации каждого из перечисленных типов?

7. Традиционно выделяют три фактора, стимулирующих усилия работника:

- Деньги были признаны доминирующим фактором со времен Ф. Тейлора, который не придавал особого значения, скажем, уверенности в завтрашнем дне или стремлению получить признание.
- Доброе отношение к работникам выдвинулось на передний план, заслонив другие, более формальные критерии, после опубликования работ Э. Мэйо и Д. Мак-Грегора.
- Разделение ответственности с подчиненными, теоретически превалирующее сегодня, привлечение их к планированию и организации работы, принятию решений призваны наполнить смыслом деятельность работников и привить им чувство сопричастности к целям организации.

Проанализируйте рекомендуемую литературу и решите, какой из приведенных взглядов на стимулирование сотрудников компании доминирует в российском бизнесе сегодня. Какой из стимулирующих факторов является, на Ваш взгляд, наиболее эффективным? Почему? Аргументируйте свой ответ.

8. В современной теории менеджмента выделяют следующие основные методы мотивации:

- принуждение – основано на страхе подвергнуться наказанию, например, в виде увольнения, перевода на нижеоплачиваемую работу, штрафа;
- вознаграждение – в виде систем материального (заработная плата, премии, участие в прибылях и т.д.) и нематериального (награда, благодарность и т.п.) стимулирования хорошего труда;
- солидарность – развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, что достигается путем убеждения, воспитания, обучения и создания благоприятного организационного климата.

Как Вы полагаете, от чего должно зависеть применение каждого из методов мотивации (или их сочетания) в каждой конкретной организации? Почему использование методов принуждения в творческих коллективах может нанести огромный вред, а в административных системах оказывается весьма эффективным?

Практическая работа № 6. «Основы деловых отношений. Способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность»

1. Деловое общение – одна из основных функций в бизнесе. Можно быть преуспевающим физиком-теоретиком или программистом и не уметь общаться. Однако не может быть преуспевающего руководителя, испытывающего трудности в общении. Общение включает в себя как вербальные, так и невербальные каналы передачи информации. Информация, поступающая по невербальным каналам, может как подкреплять, так и противоречить сообщению, передаваемому при помощи слов.

Охарактеризуйте известные Вам невербальные каналы передачи информации. Если информация, поступающая по невербальному каналу, противоречит информации, полученной по вербальному, то какой из них следует верить? Почему? Ответ обоснуйте.

2. Согласно одной точке зрения деловые отношения можно рассматривать как процесс развития контактов (общения) между людьми в служебной сфере. Его участники (представители предприятий всех форм собственности, частные лица) выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение конкретной цели. Особенностью этого вида общения является регламентированность, т.е. подчинение установленным правилам, определяемым национальными культурными традициями, профессиональными и этическими принципами. Обязательным условием деловых отношений является общение людей, а от умения расположить к себе собеседника зависит конечный результат – развитие бизнеса. Деловое общение представляет собой сферу коммерческих, административно-правовых, экономико-правовых и личных отношений. Согласно другой точке зрения деловое общение – это общение, обеспечивающее успех какого-либо дела и создающее необходимые условия для сотрудничества людей для осуществления значимых для них целей. Оно способствует установлению и развитию отношений сотрудничества между коллегами по работе, конкурентами, клиентами, партнерами. Основной задачей делового общения является продуктивное сотрудничество, а для ее реализации необходимо учиться общению. Сторонники третьей точки зрения полагают, что это сложный процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. В этот процесс входят три составляющие:

- коммуникативная сторона общения (обмен информацией между людьми);
- интерактивная сторона (организация взаимодействия между индивидами);
- перцептивная сторона (процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление взаимопонимания).

Какое из определений представляется Вам наиболее верным и почему? Что Вы понимаете под «деловыми отношениями» и «деловым общением»? Чем деловое общение отличается от обыденного (неформального) общения? Согласны ли Вы с утверждением, что «в основе этики делового общения должна быть координация, а по возможности и гармонизация, интересов»? Как этого добиться? Сформулируйте принципы делового общения.

3. Общение – двусторонний процесс и взаимопонимание – основа сотрудничества как в деловой сфере, так и в сфере личных отношений. Установление взаимопонимания является одним из ключевых вопросов общения, которое включает в себя фазы формирования идеи и облечения ее в слова, передачи и восприятия сообщения, обратной связи. На каждой стадии

возможны ошибки, приводящие к потере взаимопонимания. В общении приходится не только излагать свою точку зрения письменно или устно, но и воспринимать мнения других людей. При этом именно умение воспринять чужую точку зрения и показать собеседнику, что его поняли, становится наиболее проблематичным (а порой и критичным) для организации конструктивного диалога.

Какие ошибки характерны для каждого этапа общения и какие из них, на Ваш взгляд, могут оказаться наиболее губительными для взаимопонимания деловых партнеров? Как их предотвратить? Что необходимо учитывать на каждом этапе делового общения? Известно, что установлению взаимопонимания может препятствовать эмоциональное состояние партнера. Какими методами можно попытаться его скорректировать?

4. По мнению автора учебника «Основы делового общения» Н.Н. Тренева, для установления взаимопонимания необходимо:

- четко сформулировать цели сообщения;
- определить аудиторию;
- сконцентрироваться на сути сообщения, избавиться от лишних деталей;
- выделить ключевые идеи и дать им необходимую поддержку;
- устранить помехи;
- использовать обратную связь.

Следует ли что-либо добавить в этот перечень? Какие помехи, по Вашему мнению, имеет в виду автор? Что понимается под «обратной связью»? По каким параметрам оценивается аудитория? Что следует предпринять в случае, если деловой партнер не воспринимает наше сообщение по физическим (плохая слышимость) или интеллектуальным (неоднозначный смысл слов) причинам? Как Вы полагаете, оказывает ли интерпретация сообщения (устного или письменного) какое-либо влияние на взаимопонимание партнеров по деловому общению?

5. Основную функцию делового этикета можно определить как формирование правил поведения, способствующих взаимопониманию людей в процессе общения. Деловой этикет основывается на тех же нравственных нормах, что и светский (вежливость, тактичность, точность), но для него характерны специфические особенности. С одной стороны, общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий, а с другой стороны, деловой этикет включает в себя две группы правил:

- нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу членами одного коллектива (горизонтальные связи);
- наставления, определяющие характер контакта руководителя и подчиненного (вертикальные связи).

Какие условия должны соблюдать участники делового общения в зависимости от характера связей между ними (горизонтальные или вертикальные) для того, чтобы деловое общение было взаимовыгодным, успешным? Как именно в деловых отношениях проявляются функции общения – информационно-коммуникативная, регуляционно-коммуникативная, аффективно-коммуникативная? Какие иные функции делового этикета Вам известны? Как Вы можете объяснить тот факт, что вежливость и точность в современном деловом мире рассматриваются не просто как признак воспитания, а как экономическая категория, содействующая достижению деловых успехов в партнерстве? Как деловое общение влияет на способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность?

6. Еще в 1936 г. Д. Карнеги в книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» писал: «Успехи того или иного человека в его финансовых делах процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять – от его умения общаться с людьми». В начале XXI в. вопросы этики и этикета деловых

отношений остаются по-прежнему актуальными, однако современные российские и зарубежные авторы пособий по менеджменту настоятельно рекомендуют предпринимателям быть не просто целеустремленными, а настойчивыми и даже агрессивными, использовать технику «жестких переговоров» и давления не только на конкурентов, но и на партнеров для достижения своих стратегических и тактических задач. В последнее десятилетие в связи с развитием Интернета и иных средств связи получили распространение технологии получения информации как о бизнесе, так и о личности (частной жизни) предпринимателей, что может быть использовано как с целью оказания влияния на бизнесмена, так и для дискредитации репутации его компании.

Как Вы полагаете, чем можно объяснить подобные изменения как в практике ведения бизнеса, так и в профессиональной подготовке предпринимателей? Можно ли говорить о том, что «этика» и «этикет» – пережитки прошлого и на современном этапе развития общества они не нужны или мы просто наблюдаем изменение форм деловых отношений? Проанализируйте ситуацию с подготовкой менеджеров в России и выскажите свою точку зрения по вопросу введения в процесс обучения элективных курсов, таких как, например, «Деловой этикет менеджера», «Формирование компетенций менеджера», «Техника и этика переговорного процесса». Каким вопросам, по Вашему мнению, следует уделять особое внимание при подготовке современных специалистов?

7. В стремлении сформировать команду единомышленников и реализовать на практике известный прием team-building руководство компании организовало для сотрудников недельный тур на теплоходе по Золотому кольцу. Однако результаты оказались прямо противоположные ожидаемым: финансовые издержки заметно превысили запланированные, часть работников предъявила листки временной нетрудоспособности, появились откровенно конфликтующие между собой группы.

Какие принципы управления корпоративной культурой были не учтены руководством компании? Какие принципы Вы считаете обязательными для формирования корпоративной культуры компании? Сформулируйте свой план компании по реализации задач teambuilding.

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ЧАСТЬ ЗАНЯТИЙ

Реализация компетенций ОПК-4 - способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность

1. Степень завершенности и правильности ответов на задания ПТК: полнота раскрытия вопросов; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с литературой; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.

2. Полнота и целостность выполнения задания, полнота использования литературных источников по вопросам; анализа учебной литературы по менеджменту для решения профессиональных задач, анализа научной литературы для решения профессиональных задач.

3. Соблюдение требований к решению задач: – правильное оформление; – грамотность и культура изложения; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы.

Преподаватель анализирует оценочную таблицу. Выставляет и мотивирует итоговые оценки.

1. оценки **«отлично»** заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

2. оценки **«хорошо»** заслуживает студент, обнаруживший полные знания учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

3. оценки **«удовлетворительно»** заслуживает студент, обнаруживший знание учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешность в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя;

4. оценка **«неудовлетворительно»** выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

Преподаватель сообщает о достижении целей занятия – способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность (ОПК-4).

На основании заключительной беседы с обучающимися преподаватель делает вывод, о том насколько достигнуты цели практического занятия.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ						
Рекомендуемая литература						
Основная литература						
Код	Авторы	Заглавие	Назначение	Издательство	Год издания	Количество
Л1.1	М.М. Максимцов, М.А. Комаров.	Менеджмент	Учебник	Москва : Юнити-Дана – 343 с.	2015	

Л1.2	Бирман Л.А.	Общий менеджмент	Учебное пособие	М.: Дело – 398 с.	2015	
Л1.3	Лукашевич В.В., Бородушко И.В.	Основы менеджмента	Учебник	М.: Юнити-Дана – 271 с.	2015	
6.1.2 Дополнительная литература						
Л2.1	В.Р. Веснин	Менеджмент	Учебник для вузов	М.: Проспект – 613 с.	2016	
Л2.2	В.Г. Антонов, Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова.	Менеджмент	Учебник для бакалавриата	М.: Кнорус – 306 с.	2017	
Л2.3	В.И. Королев	Современные технологии менеджмента	Учебник для вузов	М.: Магистр – 639 с.	2015	
Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»						
	Наименование ресурса			Адрес		
Э1	Задачи менеджмента в XXI веке			http://enbv.narod.ru/text/Econom/drucker/		
Э2	Теория организации. Экономика и управление на предприятиях			http://eup.ru		
Перечень информационных и дистанционных образовательных технологий						
Перечень программного обеспечения						
1	Операционная система Windows 7;					
2	Интегрированный пакет прикладных программ Microsoft Office 2010 (Access, Excel, Power Point, Word и т.д.).					
Перечень информационных справочных систем						
1	Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»;					
2	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»;					
3	Информационно-правовая система Гарант;					
Перечень дистанционных образовательных технологий						
1	Система дистанционного обучения «Прометей»;					
2	Система видеоконференцсвязи «Mirapolis Virtual Room»;					
3	Галактика Портал внутренних и внешних коммуникаций учебного заведения (личный кабинет обучающегося/преподавателя в ЭИОС НОУ МИЭП).					