



Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
Программа дисциплины «Общий менеджмент» для направления 38.03.04 подготовки бакалавра
факультета социальных наук, Департамент государственного и муниципального управления

Правительство Российской Федерации

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики"

Факультет Бизнеса и Менеджмента

Программа дисциплины «ОБЩИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для направления 38.03.04 подготовки бакалавра
факультета социальных наук,
департамент государственного и муниципального управления

Автор программы:

Гусева Н.И., профессор,
д.с.н., PhD. in Management science,
profguseva@gmail.com, natguseva@hse.ru

Одобрена на заседании кафедры
«__»_____ 2017 г

Общего и стратегического менеджмента
Зав. кафедрой _____И.О. Волкова

Рекомендована секцией УМС
«__»_____ 2017г

факультета Бизнеса и Менеджмента
Председатель _____Н.Б. Филинов

Утверждена УС факультета Бизнеса и Менеджмента
«__»_____ 2017 г.

Ученый секретарь О.Н.Балаева

_____ [подпись]

Москва, 2017

Настоящая программа не может быть использована другими подразделениями университета и другими вузами без разрешения кафедры-разработчика программы.

1. ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ И НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Настоящая программа учебной дисциплины «Общий менеджмент» устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, учебных ассистентов и студентов направления 081100.62 - «Государственное и муниципальное управление» подготовки бакалавров.

Программа разработана в соответствии с:

- Федеральными образовательными стандартами и образовательным стандартом НИУ ВШЭ;
- Образовательной программой подготовки бакалавра для направления 38.03.04 - «Государственное и муниципальное управление»
- Рабочим учебным планом университета и факультета Бизнеса и менеджмента по направлению подготовки бакалавров по программе 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденным в 2017 г.

2. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины «Общий менеджмент» являются изучение студентами процесса координирования и объединения рабочей деятельности других людей таким образом, чтобы она была эффективной и результативной.

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

По результатам освоения данной дисциплины студент должен:

Знать:

- основные этапы формирования менеджмента как науки и профессии;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- роли, функции и задачи менеджера в современной организации;
- основные бизнес-процессы в организации;
- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные виды и процедуры внутриорганизационного контроля;
- виды управленческих решений и методы их принятия;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая процессы коммуникации, командообразования, лидерства и принятия решений, переговоров, управления конфликтами и мотивации;
- типы организационной культуры и методы ее формирования;
- современные тенденции менеджмента.

Уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- диагностировать организационную культуру, выявлять ее сильные и слабые стороны, разрабатывать предложения по ее совершенствованию;
- разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;

Владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы
- навыками деловых коммуникаций.

В результате освоения данной дисциплины студент осваивает следующие системные и социально-личностные компетенции:

Компетенция	Код по ФГОС/НИУ	Дескрипторы – основные признаки освоения (показатели достижения результата)	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
Знание основных этапов эволюции управленческой мысли, опыта выдающихся менеджеров и умение соотносить их с обстоятельствами собственной практической деятельности	ПК-1	Знает основные этапы становления теории менеджмента, понимает связь между теориями менеджмента и практическими задачами управления организациями на различных этапах развития экономики	Лекционные занятия, анализ кейсов, решение задач, проведение деловых и ситуационных игр, подготовка презентаций
Осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладание высокой мотивацией к осуществлению профессиональной деятельности	ПК-2	Понимает важность управленческой деятельности для эффективного функционирования организаций в условиях рыночной экономики; мотивирован к выполнению основных функций менеджмента	Лекционные занятия, анализ кейсов, решение задач, проведение деловых и ситуационных игр, подготовка презентаций
Способность предлагать	ПК-3	Умеет квалифицированно	

организационно - управленческие решения и оценить условия и последствия принимаемых решений		формулировать проблемы, выявлять источники их возникновения и предлагать меры по их решению	
Знание современных концепций организации операционной деятельности и способность к планированию операционной (производственной) деятельности организаций	ПК-21	Способен применять современные концепции организации операционной деятельности для решения задач повышения эффективности операционной деятельности	Лекционные занятия, анализ кейсов, решение задач, проведение деловых и ситуационных игр, подготовка презентаций
Способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений	ПК-47	Умеет анализировать систему организации операционной деятельности на предприятиях различных отраслей и предлагать адекватные управленческие решения	Лекционные занятия, анализ кейсов, решение задач, проведение деловых и ситуационных игр, подготовка презентаций
Способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности	ПК-50	Владеет современными методами анализа и оценки влияния социально-экономических факторов на осуществление предпринимательской деятельности	Лекционные занятия, анализ кейсов, решение задач, проведение деловых и ситуационных игр, подготовка презентаций
Владение правилами постановки проблемы, формулирования и проверки научных гипотез, использование методов моделирования в научных исследованиях, знание основных источников социально-экономической информации: базы данных, журналы, конференции	ПК-54	Способен применять современные научные методы для диагностики проблем управления; умеет работать с различными источниками информации	Лекционные занятия, анализ кейсов, решение задач, проведение деловых и ситуационных игр, подготовка презентаций

4. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Настоящая дисциплина относится к циклу обязательных дисциплин для студентов направления 38.03.04 - «Государственное и муниципальное управление» подготовки бакалавров.

Изучение данной дисциплины базируется на изучении следующих дисциплин:

- Микроэкономика;
- Макроэкономика;
- Бизнес статистика;
- Право;
- Экономика фирмы;
- Теория организации;
- Социология;
- Психология и др.

5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Название темы	Всего часов по дисциплине	Аудиторные часы		Самостоятельная работа
			Лекции	Сем. и практ. занятия	
1	Введение в теорию организации и менеджмента	14	2	4	8
2	Эволюция теорий менеджмента	22	2	4	16
3	Внутренние и внешние переменные управления	26	4	4	18
4	Основы планирования. Стратегический менеджмент	30	4	6	20
5	Управленческие коммуникации как связующий процесс в менеджменте	24	4	4	16
6	Эффективное руководство и лидерство в организации	24	4	4	16
7	Процесс принятия решений - сущность работы менеджера	24	4	4	16
8	Процесс ведения переговоров и урегулирования конфликтов в организации	24	4	4	16
9	Мотивация – как процесс и функция менеджмента	24	4	4	16
10	Современные тенденции менеджмента	24	2	4	18
	Итого:	236	34	42	160

6. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

Тип контроля	Форма контроля	1 год		Параметры
		1 мод.	2 мод.	
Текущий контроль	Контрольная работа №1 (групповой проект)	X		Объем – 1 интервью на студента и их анализ по группе
	Контрольная работа №2 (индивидуальный проект)		X	Объем 20 000 знаков и его презентация – 12 – 15 слайдов в Power point
	Контрольная работа №3 (научно-исследовательский проект)		X	Объем – 4 – 10 анкет на студента и их анализ по группе
Итоговый контроль	Экзамен		X	Письменная работа 90 мин.

6.1 Критерии оценки знаний, навыков

Совокупная оценка за курс выставляется по **10-бальной шкале** и складывается следующим образом:

- **50% приходится на промежуточный контроль знаний**, основанный на оценке знаний студентов на семинарских и практических занятиях;
- **50% - итоговый контроль (экзамен).**

Промежуточный контроль знаний формируется по результатам выполнения групповых и индивидуальных заданий:

- Оценка устных ответов, участие в дискуссиях и обсуждениях 1 балла;
- Контрольная работа №1 (групповой проект) и его презентация 3 балла;
- Контрольная работа №2 (индив. проект) и его презентация 3 балла;
- Контрольная работа №3 (групповой проект) и его презентация 3 балла;

При **оценке устных ответов** во время лекционных и семинарских занятий предполагается знание студентом основного учебного материала, готовность к ответам на вопросы по тексту, разбору конкретных ситуаций, выполнению практических упражнений по данному занятию.

Участие в дискуссиях и групповой работе предполагает умение студентом анализировать конкретную ситуацию и делать выводы, увязывая теорию и практику в процессе принятия решений, а также оригинальность предлагаемого решения.

Контрольная работа №1 предусматривает выполнение группового проекта по теме «*Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России*» и предусматривает знание студентом внутренних и внешних переменных управления, сильных и слабых сторон деятельности компании. конкурентных преимуществ и основных этапов процесса стратегического менеджмента (научно-исследовательский проект с использованием качественных методов исследования).

Контрольная работа №2 предусматривает подготовку индивидуального проекта и его презентацию, в рамках которого студенту предлагается провести качественное исследование по изучению «*Best Russian practice*» в области менеджмента с учетом процессного подхода или провести кросс-культурный анализ практик менеджмента глобальных компаний.

Контрольная работа №3 предусматривает выполнение научно-исследовательского проекта для анализа современных тенденций менеджмента в российских компаниях (количественное исследование).

Сроки сдачи работ: студенты должны четко придерживаться установленных сроков сдачи работ. Их несоблюдение влияет на полученную оценку по выполненному заданию:

- Задержка сдачи на 1 – 3 дня: снижение на 20%;
- Задержка сдачи на 4 – 5 дней: снижение на 30%;
- Задержка сдачи на 6 – 7 дней: снижение на 40%;
- Задержка сдачи более 7 дней: снижение на 50%.

6.2 Порядок формирования оценок по дисциплине

Совокупная оценка за курс (используется 10-балльная шкала) складывается следующим образом:

- 50% приходится на промежуточный контроль знаний, основанный на оценке знаний студентов на семинарских и практических занятиях;
- 50% - итоговый контроль (экзамен).

Формула совокупной оценки: $G_{совок.} = 0,5 \cdot G_{экзамен} + 0,5 G_{промеж.}$

Промежуточный контроль знаний формируется по результатам выполнения групповых и индивидуальных заданий:

- | | |
|--|------|
| • Оценка устных ответов, участие в дискуссиях и обсуждениях | 10%; |
| • Контрольная работа №1 (групповой проект) и его презентация | 30%; |
| • Контрольная работа №2 (индив. проект) и его презентация | 30%; |
| • Контрольная работа №3 (групповой проект) и его презентация | 30%; |

Результирующая оценка за промежуточный контроль учитывает результаты студента по текущему контролю следующим образом:

$$G_{промеж. контроль} = 0,1 \cdot G_{устн. отв} + 0,3 \cdot G_{груп. проект N1} + 0,3 \cdot G_{индив. проект N2} + 0,3 \cdot G_{исслед. проект N3};$$

В случае постоянной, активной работы и своевременного качественного выполнения промежуточных заданий (оценки 10, 9, 8) студенту может быть выставлена оценка за экзамен автоматически как средняя из оценок за выполненные задания с учетом веса каждой оценки.

Итоговый контроль (экзамен) проходит в письменном виде и оценивается по 10 – бальной системе.

Оценка, полученная на экзамене, не позволяет компенсировать результаты промежуточного контроля.

7. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Введение в теорию организации и менеджмента

Понятие менеджмента и управления. Подходы к определению менеджмента. Объект и субъект управления. Результативность и эффективность процесса менеджмента. Основные управленческие функции менеджмента (планирование – организация – руководство – контроль). Особенности работы современного менеджера. Ролевые установки управленческого персонала по Г. Минцбергу. Основные навыки управления по Р. Кацу. Понятие организации. Концепция организации и ее развитие в 21 веке. Модели жизненного цикла организации и менеджмент. Модель А. Адизеса.

Количество часов аудиторной работы – 2 ч. лекций 4 ч. практических занятий. Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 8ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю и подготовки к семинарскому занятию.

Базовый учебник:

Глава 1, стр. 29 - 64.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений и дискуссий.

Тема 2. Эволюция теорий менеджмента

История возникновения менеджмента. Теория «научного менеджмента» Ф.У.Тейлора, Ф. и Л. Гилбертов. Административная школа А.Файоля. 14 основных принципов управления по Файолю. Концепция «идеальной бюрократии» М.Вебера. Количественный подход к менеджменту. Школа организационного поведения. Хоторнские исследования. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо. Системный подход. Использование теорий менеджмента в современной работе менеджера. Основные направления развития менеджмента в начале XXI века.

Количество часов аудиторной работы – 2 ч. лекций и 4 ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 16ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю и подготовки к семинарскому занятию.

Базовый учебник:

Глава 2, стр. 66 - 107.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий по теме *«Современные тенденции менеджмента российских компаний»*.

Тема 3. Внутренние и внешние переменные управления

1. Ситуативный подход. Понятие управленческой ситуации. Содержание внутренних ситуационных факторов управления. Роль ресурсов, способностей и ключевых компетенций во внутреннем анализе. Метод SWOT анализа. Диаграмма Исикавы «Fish Bond». Диаграмма «Древо проблем» и «Древо целей». Ситуационные факторы внешней среды. Факторы прямого и косвенного воздействия. Методы анализа внешней среды. PEST анализ и метод «5 сил М. Портера». Подвижность и неопределенность внешней среды. Метод И. Ансоффа. Способы работы менеджера с ситуацией. Правило Паретто. Приемы рефлексии.

Количество часов аудиторной работы – 4 ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 18ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к семинарскому занятию и выполнение контрольной работы №1 (группового проекта).

Базовый учебник:

Глава 2, стр. 87 – 89, глава 3, стр. 134 – 152, глава 8, стр. 351 – 355.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение групповых проектов по теме *«Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России»*.

Тема 4. Основы планирования. Стратегический менеджмент.

Планирование в организации. Постановка целей. Уровни целей и планов в организации. Краткосрочные и долгосрочные планы. Стратегические, тактические и оперативные планы. Иерархия целей. Принципы традиционной установки целей. Концепция цепочки конечных ценностей. Подход управления по целям. Взаимосвязь планирования и эффективности деятельности организации.

Процесс стратегического менеджмента и его значимость. Основные этапы процесса стратегического менеджмента. Понятие миссии. Типы организационных стратегий. Три стратегии роста. Матрица BCG и ее использование. Стратегические бизнес единицы и стратегии бизнес – уровня. Роль конкурентного преимущества в стратегиях бизнес – уровня. Влияние динамичной и неопределенной среды на организационную стратегию.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 6ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 20ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение контрольной работы №1 (группового проекта).

Базовый учебник:

Глава 7 - 8, стр. 308-389.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение групповых проектов по теме *«Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России»*.

Тема 5. Управленческие коммуникации – как связующий процесс в менеджменте

Понятие управленческих коммуникаций. Функции коммуникации. Коммуникации между организацией и внешней средой. Коммуникационный процесс внутри организации. Виды и роли организационных коммуникаций. Коммуникационные каналы, их емкость. Формальные и неформальные коммуникации в организациях. Командные коммуникации. Коммуникационные сети. Проблемы построения эффективной коммуникации и их преодоление. Роль информационных технологий в управленческих коммуникациях. Вопросы коммуникации в глобальных организациях. Эксплицитная и имплицитная коммуникация.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 16ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение индивидуальных проектов по данной теме (контрольная работа №2).

Базовый учебник:

Глава 11, стр. 484-530.

Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727-750. doi:10.1108/IJCHM-08-2013-0367

Ou, C. X., Pavlou, P. A., & Davison, R. M. (2014). Swift guanxi in online marketplaces: The role of computer-mediated communication technologies. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 38(1), 209-230. Retrieved from www.scopus.com

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение индивидуальных проектов по данной теме.

Тема 6. Эффективное руководство и лидерство в организации

Менеджеры и лидеры. Понятие лидерства. Ранние теории руководства: теории признаков и бихевиористские теории. Ситуативные теории руководства. Модель Фидлера. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла. Концепции лидерского поведения. Континуум лидерского поведения по Таннебауму и Шмидту. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон. Современные теории лидерства. Транзакционное и трансформационное руководство. Теория харизматического руководства. Руководство командой. Управленческая власть. Формирование культуры доверия. Особенности стилей руководства в условиях разных культур.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 16ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение индивидуальных проектов по данной теме (контрольная работа №2).

Базовый учебник:

Глава 17, стр. 799-867.

Для освоения раздела предусмотрено запись на он лайн курс:

<https://openedu.ru/course/hse/ORGBH/> Темы 6 и 7 «Власть и лидерство»; а так же проведение обсуждений, дискуссий и выполнение индивидуальных проектов по данной теме.

Dubey, R., Gunasekaran, A., & Samar Ali, S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain. *International Journal of Production Economics*, 160, 120-132. doi:10.1016/j.ijpe.2014.10.001

Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136. doi:10.1093/jopart/mut033

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. doi:10.5465/amj.2013.0034

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. doi:10.5465/amj.2011.0932

Тема 7. Процесс принятия решений - сущность работы менеджера

Процесс принятия решений. Управленческое решение - как содержание и результат труда менеджера. Классификация решений. Основные этапы (8 этапов) процесса принятия решений: от идентификации проблемы до оценки эффективности принятого решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решения. Типы проблем и принимаемых решений. Условия принятия решений. Стили принятия решений. Ошибки, связанные с принятием решений (Ч. Бернанд). Процесс принятия решений в современном мире.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 16ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение индивидуальных проектов по данной теме (контрольная работа №2).

Базовый учебник:

Глава 6, стр. 267-307.

Govindan, K., Rajendran, S., Sarkis, J., & Murugesan, P. (2015). Multi criteria decision making approaches for green supplier evaluation and selection: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 98, 66-83. doi:10.1016/j.jclepro.2013.06.046

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение индивидуальных проектов по данной теме.

Тема 8. Процесс ведения переговоров и урегулирования конфликтов в организации

Процесс ведения переговоров и урегулирования конфликтов. Основные концепции ведения переговоров: концепция АРФА, концепция BATNA. Понятие интереса и позиции партнера. Виды интересов. BATNA и переговорное пространство. Подходы ведения переговоров. Структурированный подход vs спонтанный подход. Этапы структурированного подхода ведения переговоров (4 этапа). Разработка стратегии ведения переговоров. Определение позиции в переговорах. Стилль общения. Тактика переговоров и правила ее использования. Тактические приемы ведения переговоров. Полезные инструменты эффективного процесса ведения переговоров и урегулирования конфликтов. Этапы «пост – договорных» обязательств. Навыки ведения успешных переговоров. Семь столпов переговорной «мудрости».

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 16ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение индивидуальных проектов по данной теме (контрольная работа №2)..

Литература по теме:

1. КИНАН, К. Проведение переговоров – М.: ЭКСМО, 2007.
2. ХАННИКОВ, А. В. Деловой этикет и ведение переговоров – М.: ЭКСМО, 2005.

3. ХАРИТОНОВА, Е., ПИСКОТИНА, Р. Ведение переговоров и разрешение конфликтов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. Sebenius, J. K. (2017). BATNAs in negotiation: Common errors and three kinds of “No”. *Negotiation Journal*, 33(2), 89-99. doi:10.1111/nej.12176
5. www.12manage.com

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий, деловая игра и выполнение индивидуальных проектов по данной теме.

Тема 9. Мотивация – как процесс и функция менеджмента

Понятие мотивации. Мотивация как процесс удовлетворения потребностей. Ранние (содержательные) теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и недостатки. Теория Х и теория У. Мотивационно – гигиеническая теория Ф. Герцберга. Современные теории мотивации. Теория Д. МакКлелланда. Теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум) как примеры процессуального подхода к анализу мотивации. Сложность построения комплексной теории мотивации. Современные проблемы мотивации сотрудников организации. Мотивация с учетом культурных различий.

Количество часов аудиторной работы – 4ч. лекций и 4ч. семинарских занятий. Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 16ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение индивидуальных проектов по данной теме (контрольная работа №2).

Базовый учебник:

Глава 16, стр. 739-798.

Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607. doi:10.1016/j.jcps.2014.05.002

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32. doi:10.1016/j.jclepro.2015.09.00

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. -, Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. doi:10.1177/0149206314527130

Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46-54. doi:10.1016/j.tourman.2014.01.012

Siponen, M., Adam Mahmood, M., & Pahnla, S. (2014). Employees' adherence to information security policies: An exploratory field study. *Information and Management*, 51(2), 217-224. doi:10.1016/j.im.2013.08.006

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений, дискуссий и выполнение индивидуальных проектов по данной теме.

Тема 10. Современные тенденции менеджмента

Современные тенденции и вопросы менеджмента. Глобализация. Этика. Мультикультурные человеческие ресурсы. Предпринимательство. Менеджмент в мире электронного бизнеса.

Менеджмент знаний в обучающейся организации. Всеобщее управление качеством.

Социальная ответственность бизнеса и этика менеджмента. Понятие социальной ответственности. Противоположные точки зрения на идею социальной ответственности. Социальная ответственность и экономические показатели деятельности организации.

Менеджмент, основанный на общих ценностях. Суть общих корпоративных ценностей. Три уровня организационной культуры Э.Шэйна. Характеристики организационной культуры по Ф. Тромпенариусу и Ч. Хампден Тернеру. Национальные факторы в корпоративной культуре. Модель Г. Хофстеде.

Количество часов аудиторной работы – 2 ч. лекций и 4ч. семинарских занятий.

Общий объем самостоятельной работы по теме составляет 18ч. и предусматривает знакомство студента с материалом по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к семинарскому занятию и выполнение научно - исследовательского проекта по данной теме (контрольная работа №3).

Базовый учебник:

Стр. 88 - 107, 180-198, 201-211, 216 – 264.

Для освоения раздела предусмотрено проведение обсуждений и дискуссий.

8. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В рамках курса «Общий менеджмент» используются различные образовательные технологии: теоретические в виде лекционных

занятий и интерактивные формы - деловые игры, разбор практических задач и кейсов, выполнение групповых и индивидуальных проектов.

9. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТА

9.1 Примеры заданий для текущего контроля:

Контрольная работа № 1 (групповой проект) готовится по теме «*Исследование стратегических конкурентных преимуществ компаний в России*» и предусматривает знание студентом внутренних и внешних переменных управления, сильных и слабых сторон деятельности компании, конкурентных преимуществ и основных этапов процесса стратегического менеджмента (научно- исследовательский проект с использованием качественных методов исследования).

Контрольная работа №2 (индивидуальный проект). Примерная тематика работ:

1. Лучший опыт российских компаний в области формирования команд.
2. Примеры эффективного лидерства в российских компаниях.
3. Примеры эффективного процесса принятия решений (на примере российских компаний).
4. Процесс мотивации персонала: лучший / интересный опыт российских компаний.
5. Построение эффективной коммуникации - лучший / интересный опыт российских компаний.
6. Процесс ведения переговоров и урегулирование корпоративных конфликтов: лучший / интересный опыт российских компаний.
7. Проблемы построения эффективной коммуникации в российских компаниях.

8. Проблемы формирования эффективной системы мотивации сотрудников в российских компаниях.
9. Проблемы принятия решений и урегулирования конфликтов в российских компаниях.
10. Сравнительный анализ построения эффективного процесса
xxxxxxxxxx: Восток и Запад.

Требования по написанию работы:

- Тематика работы должна быть согласована с преподавателем;
- Работа должна содержать теоретическую и практическую части исследования и обладать оригинальностью и научной новизной (для получения отличной оценки);
- В теоретической части должен быть представлен обзор литературы по исследуемой тематике;
- В практической части работе должны быть использованы количественные и/или качественные методы исследования;
- Объем работы: 10 - 12 стр., шрифт 12 (calibri или cambria), интервал 1,5.
- Обязательно оформление согласно стандартам НИУ – ВШЭ, включая титульный лист, содержание, ссылки, список использованных источников (не менее 15).

а. Примеры вопросов для оценки качества освоения дисциплины:

1. Объект и субъект управления.
2. Результативность и эффективность процесса менеджмента.
3. Концепция МВИ - «менеджмент по инструкциям».
4. Основные функции управления и их значение в менеджменте.
5. Концепция МВО – «менеджмент по целям».

6. Основные процессы управления и их значение в менеджменте.
7. Концепция MBV - «менеджмент по ценностям».
8. Теория «научного менеджмента» Ф.У.Тейлора.
9. Административная школа А. Файоля.
10. Концепция «идеальной бюрократии» М. Вебера.
11. Школа человеческих отношений и Э. Мэйо.
12. Модели жизненного цикла организации и менеджмент.
13. Модель А. Адизеса.
14. Иерархия управления в организации.
15. Ролевые установки управленческого персонала по Г. Минцбергу.
16. Основные навыки управления по Р. Кацу.
17. Факторы внешней и внутренней среды организации.
18. Роль управленческой ситуации в деятельности менеджера.
19. Цели и планы организации.
20. Миссия организации и основные этапы ее разработки.
21. PEST анализ.
22. Анализ конкуренции в отрасли на основании пяти сил М. Портера.
23. SWOT анализ.
24. Оценка сложности внешней среды.
25. Неопределенность внешнего окружения организации. Метод И. Ансоффа.
26. Диаграмма Исикавы «Fish Bond».
27. Диаграмма «древо проблем» и «древо целей».
28. Процесс коммуникации: коммуникационные каналы, их емкость и коммуникационные сети.
29. Виды и роли организационных коммуникаций.
30. Проблемы построения эффективной коммуникации и их преодоление.
31. Типология власти по Р. Френчу и Б. Рейвену.

32. Централизация и децентрализация полномочий, преимущества и недостатки.
33. Норма управляемости в организации.
34. Типы организационных структур, их преимущества и недостатки.
35. Континуум лидерского поведения по Таннебауму и Шмидту.
36. Теория лидерских качеств Р. Стогдилла.
37. Концепции лидерского поведения. Исследования университета штата Огайо. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон.
38. Ситуационные теории лидерства. Модель ситуационного лидерства П. Херси и К. Бланшара. Теория «путь-цель» Р. Хауза и Т. Митчелла.
39. Субституты и нейтрализаторы лидерства (С. Керр и Дж. Джермиер).
40. Содержательные теории мотивации. Иерархия потребностей Маслоу: достоинства и недостатки. Теория К. Алдерфера. Теория Д. МакКлелланда. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
41. Теория «Х» и теория «Y» (Д. МакГрегор).
42. Процессуальные теории мотивации: теория справедливости (Дж. Адамс) и теория ожидания (В. Врум).
43. Процесс принятия решений: основные этапы.
44. Методы принятия решений.
45. Уровни участия подчиненных в принятии решений (В. Врум, А. Джаго).
46. Факторы эффективности менеджмента, связанные с результатами и ресурсами бизнеса.
47. Компетенции организации и их роль в повышении эффективности деятельности.
48. Модель Г. Хофстеде.
49. Модель Ф. Тромпенариуса и Хампден – Тернера.

50. Уровни организационной культуры (Э. Шэйн).
51. Социальная ответственность бизнеса.

10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

10.1 Базовый учебник

- **РОББИНЗ, С., КОУЛТЕР, М. Менеджмент, 8-е изд.** / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 1056 с.
- **ДАФТ, Р. Менеджмент. 8-е изд.** / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2008.

10.2 Дополнительная литература

1. АЛИЕВ, В. Г. Теория организации: учебник / В. Г. Алиев – М.: ЭКОНОМИКА, 2009.

2. АНДЕРСОН, М. Менеджмент XXI века: Когда-нибудь мы все будем так управлять: Пер. с англ. / Андерсон, М.; Бартлетт, К. А.; Бучихи, Х.; и др.; Чоудхари, С. . - М.: ИНФРА-М, 2002.

3. АРМСТРОНГ, М. Менеджмент: методы и приемы / Армстронг, М.; Ланкастера, Д.; и др.; Чистякова, О. О. . - Киев: Знания - Прес, 2006.

4. ВИХАНСКИЙ, О.С., НАУМОВ, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс - М.: Экономистъ, 2006.

5. ДРАЧЕВА, Е. Л., ЮЛИКОВ, Л. И. Менеджмент – М.: Academia, 2009.

6. ДЯТЛОВ, А. Н., ПЛОТНИКОВ, М. В., МУТОВИН, И. А. Общий менеджмент: концепции и комментарии – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

7. ЕГОРШИН, А. П. Стратегический менеджмент: учебник для вузов – М.: Логос, 2009.

8. ЖДАНКИН, Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ – Финпресс, 2009.

9. ИВАНОВ, Л. Б. «Основы менеджмента: эволюция управленческой мысли»: учебное пособие – СПб: ЛТА, 2005.
10. ИМАИ, М. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Имаи, М.; Гутман, И.; Адлер, Ю. . - М.: Альпина Бизнес Букс; Приоритет , 2004.
11. КИНАН, К. Проведение переговоров – М.: ЭКСМО, 2007.
12. КЛОК, К. Конец менеджмента и становление организационной демократии / Клок, К. ; Голдсмит, Дж.; Дмитриева, В.; Чернявского, В. . - СПб.: Питер , 2004.
13. КОВИ, С. Р. Лидерство, основанное на принципах – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
14. КРЕЙНЕР, С. Ключевые идеи менеджмента: Мыслители, которые изменили мир менеджмента: Пер. с англ. / Крейнер, С. . - М.: ИНФРА-М , 2002.
15. КУПЦОВА, М. М. Стратегический менеджмент, 3-е изд.: учебник – М.: Риор, 2009.
16. МАКСИМЦЕВ, М. М., КОМАРОВ, М. А. Менеджмент. 3-3 изд. – М.: Юнити, 2009.
17. МЕСКОН, М. Х. Основы менеджмента / Мескон, М. Х.; Альберт, М.; Хедоури, Ф.; Медведь, О. И. . - М.; СПб.; Киев: Вильямс , 2006.
18. ПИТЕРС, Т. Лидерство – Стокгольмская школа экономики, 2006.
19. СЛИНЬКОВ, В. Н. Стратегическое планирование на основе сбалансированной системы показателей. Стратегический контроль. – М.: КНТ Дакор, 2008.
20. УОРД, М. 50 методик менеджмента / Уорд, М.; Колесник, А. П. - М.: Финансы и статистика , 2003.

21. УТКИН, Э.А. История менеджмента - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандеш»: Издательство М.: ЭКСМО, 2007.
22. ФИЛИНОВ, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений. М.: Инфра-М, 2010.
23. ХАННИКОВ, А. В. Деловой этикет и ведение переговоров – М.: ЭКСМО, 2005.
24. ХАРИТОНОВА, Е., ПИСКОТИНА, Р. Ведение переговоров и разрешение конфликтов – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
25. ШЕПЕЛЬ, В. М. Эффективный менеджмент: мыслить по-русски / Шепель, В. М. - М.: Финансы и статистика, 2005. - 383 с.
26. ЮКАЕВА, В. С., ЗУБАРЕВА, Е. В., ЧУВИКОВА, В. В. Принятие управленческих решений – М.: Дашков и К, 2009.
27. BASS, B. M. Stogdill's Handbook of Leadership – New York: Free Press, 1981.
28. Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 109-136. doi:10.1093/jopart/mut033
29. Berger, J. (2014). Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research. *Journal of Consumer Psychology*, 24(4), 586-607. doi:10.1016/j.jcps.2014.05.002
30. DIXON, T. Communication, Organization and Performance – Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1996.
31. DRUCKER, P.F. Management challenges for the 21st century / Drucker, P.F. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.
32. Dubey, R., Gunasekaran, A., & Samar Ali, S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply

chain. *International Journal of Production Economics*, 160, 120-132. doi:10.1016/j.ijpe.2014.10.001

33. FAYOL, H. *Industrial and General Administration* – Paris: Dunod, 1916.

34. GEORGE, C. S. *The History of Management Thought*, 2nd ed. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1972.

35. Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32. doi:10.1016/j.jclepro.2015.09.00

36. Govindan, K., Rajendran, S., Sarkis, J., & Murugesan, P. (2015). Multi criteria decision making approaches for green supplier evaluation and selection: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 98, 66-83. doi:10.1016/j.jclepro.2013.06.046

37. Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. -, Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. doi:10.1177/0149206314527130

38. HOFSTEDE, G. *Motivation, Leadership, and Organizations: Do American Theories Apply abroad?* // *Organizational Dynamics*, Summer 1980.

39. HUNGER, J. D. WHEELEN, T. L. *Strategic Management*, 7th ed. – Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.

40. KATZ, R. L. *Skills of an effective administrator* – *Harvard Business Review*, Sept.-Oct. 1974.

41. Law, R., Buhalis, D., & Cobanoglu, C. (2014). Progress on information and communication technologies in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 727-750. doi:10.1108/IJCHM-08-2013-0367

42. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. doi:10.5465/amj.2013.0034
43. MINTZBERG, H. *The Nature of Managerial Work* – New York: Harper & Row, 1973.
44. MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning* – New York: Free Press, 1994.
45. *Modern management: adding digital focus* / Certo, S.C. - Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
46. Munar, A. M., & Jacobsen, J. K. S. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46-54. doi:10.1016/j.tourman.2014.01.012
47. NELSON, B. *The management bible* / Nelson, B.; Economy, P. - Hoboken: John Wiley & Sons, 2005.
48. Ou, C. X., Pavlou, P. A., & Davison, R. M. (2014). Swift guanxi in online marketplaces: The role of computer-mediated communication technologies. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 38(1), 209-230. Retrieved from www.scopus.com
49. PETTINGER, R. *Introduction to management* / Pettinger, R. - New York: PALGRAVE, 2002.
50. SCHNEIDER, S.C. *Managing across cultures* / Schneider, S.C.; Barsoux, J.-L. - Harlow: Prentice Hall, 2003.
51. Sebenius, J. K. (2017). BATNAs in negotiation: Common errors and three kinds of “No”. *Negotiation Journal*, 33(2), 89-99. doi:10.1111/nej.12176
52. SHULL, F. A., DELBECQ, A. L., CUMMINGS, L. L. *Organizational Decision Making* – New York: McGraw-Hill, 1970.

53. SIMON, H. A. The New Science of Management Decision – New York: Harper & Row, 1960.

54. Siponen, M., Adam Mahmood, M., & Pahnla, S. (2014). Employees' adherence to information security policies: An exploratory field study. *Information and Management*, 51(2), 217-224. doi:10.1016/j.im.2013.08.006

55. Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592-1623. doi:10.5465/amj.2011.0932

56. VROOM, V. H. YETTON, P. W. Leadership and Decision-Making – Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Оборудование, необходимое для проведения занятий: мультимедийный проектор, компьютер с колонками, флипчарт и фломастеры.

12. АКАДЕМИЧЕСКАЯ ЧЕСТНОСТЬ

12.1 Каждый студент обязан подчиняться правилам «Политики академической честности» НИУ - Высшей школы экономики. Каждая работа, представленная в рамках данной дисциплины, должна быть выполнена студентом самостоятельно. Для данной дисциплины допускается совместное творчество студентов по подготовке групповых проектов в форме группового проекта и презентации.

12.2 В Университете поощряется совместная работа студентов в виде обсуждения информации и знаний, полученных во время лекции и семинарских занятий. Студент может оказывать или получать

"консультативную" помощь от своих сокурсников. Однако подобное сотрудничество ни в коем случае не подразумевает заимствование выполненной другим студентом какой-либо части работы или целой работы будь то в форме электронного письма, приложения к электронному письму, компьютерной дискеты или распечатанного на бумаге текста. **В случае плагиата или "списывания" студент (оба студента) получают оценку "0" за данное задание.** За нарушение правил Университета студент может получить неудовлетворительную оценку за весь курс по данной дисциплине, а также понести иные дисциплинарные наказания.

12.3 Во время экзамена каждый студент выполняет свое задание самостоятельно. В это время запрещаются любые разговоры или обсуждение, сравнение выполненных заданий, "списывание" или иное любое взаимодействие с остальными студентами. Нарушение этих правил ведет к неудовлетворительной оценке за экзамен и за весь курс по данной дисциплине, а также иным дисциплинарные наказания.

13. ОБЕСПЕЧЕНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ СТУДЕНТОВ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Высшая школа экономики обязуется предоставлять студентам с ограниченными возможностями равные условия для учебы на основе принципов обеспечения жизнедеятельности, доступности и неограниченности. Преподаватель создает все условия, которые могут быть необходимыми для обучения студентов с ограниченными возможностями. Запросы студентов с ограниченными возможностями относительно обеспечения условий для получения образования принимаются в течение трех недель с момента начала семестра (кроме экстренных случаев). Студенты могут зарегистрироваться в Учебной

части факультета для того, чтобы удостоверить свою потребность в соответствующих условиях обучения.