

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**
**ФГБОУ ВО «Пермский государственный гуманитарно-педагогический
университет»**

Принята
Ученым советом
факультета
информатики и экономики ПГТПУ

Протокол № 3
от «28» ноября 2018 г.

Председатель Ученого совета факультета
/ А.В. Люшнин

ПРОГРАММА
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ
выпускников направления подготовки
38.03.02 Менеджмент
Профиль "Управление человеческими ресурсами"

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очная



Пермь ПГТПУ

Авторы-составители:

Рябухин В.В.

Рецензенты:

Аликина Е.Б.

Программа государственной итоговой аттестации является частью основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление человеческими ресурсами».

Настоящая Программа включает программы государственных экзаменов и требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения, критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов и (или) защиты выпускных квалификационных работ.

Согласовано:

Учебно-методическое управление:

«2» 10 20 18 г.

И.о. начальника УМУ

Лизунова Л.Р.

Рекомендовано

Кафедрой экономики

Протокол № 2 от «18» октября 2018 г.

Зав. кафедрой

Е.Б. Аликина

Согласование с деканом обучающего факультета:

Декан факультета _информатики и экономики

/ А.В. Люшнин

Директор библиотеки

Подгорных Г.М.

Содержание

1. Общая характеристика программы ГИА	4
1.1. Назначение и область применения программы ГИА	4
1.2. Документы, на основании которых разработана программа ГИА	4
1.3. Требования к ГИА	4
1.3.1. Общие положения	4
1.3.2. Формы ГИА	5
1.3.3. Место ГИА в структуре ОП, общий объем времени, сроки на подготовку и проведение	5
1.4. Правила пересмотра и внесения изменений в программу ГИА	5
1.5. Правила размещения, хранения и организации доступа к программе ГИА	5
2. Программа государственного экзамена	6
2.1. Общие требования к государственному экзамену	6
2.2. Порядок подготовки к сдаче и сдача итогового междисциплинарного экзамена	7
2.3. Методические рекомендации обучающимся по подготовке к итоговому междисциплинарному экзамену	7
2.3.1. Содержание итогового междисциплинарного экзамена	7
2.3.2. Принципы и правила формирования содержания экзаменационных вопросов/заданий и составления билетов	8
2.3.3. Требования к ответу/выполнению задания	31
2.3.4. Учебно-методическое обеспечение государственного экзамена	31
2.4. Общие критерии оценки уровня подготовки выпускника по итогам государственного экзамена	33
3. Программа подготовки к процедуре защиты и проведения защиты выпускной квалификационной работы (ВКР)	34
3.1. Общие требования к ВКР	34
3.2. Порядок подготовки к процедуре защиты и проведения защиты ВКР	35
3.3. Методические рекомендации обучающимся по подготовке к процедуре защиты и проведения защиты ВКР	35
3.3.1. Виды и формы научных исследований	35
3.3.2. Рекомендуемая тематика ВКР	35
3.3.3. Требования к структуре ВКР	39
3.3.4. Требования к оформлению ВКР	42
3.4. Требования к докладу	42
3.5. Общие критерии оценки уровня подготовки выпускника по итогам защиты ВКР	42
Приложения	45

1. Общая характеристика программы ГИА

1.1. Назначение и область применения программы ГИА

Настоящая программа государственной итоговой аттестации (далее Программа) разработана на основании требований ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами».

Программа является частью основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами», устанавливает процедуру организации и проведения государственной итоговой аттестации обучающихся.

Настоящая Программа включает общую характеристику форм государственной итоговой аттестации, программы государственных экзаменов и требования к выпускным квалификационным работам и порядку их выполнения, критерии оценки результатов сдачи государственных экзаменов и (или) защиты выпускных квалификационных работ.

1.2 Документы, на основании которых разработана Программа ГИА

1. Закон РФ от 29.12.2012 N 273-ФЗ (с изменениями, вступившими в силу с 01.09.2013 года) «Об образовании в Российской Федерации»;
2. Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами».
3. Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года № 301;
4. Порядок проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета и программам магистратуры, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 29 июня 2015 года № 636;
5. Положение о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата и программам магистратуры ПГГПУ (далее, Положение о порядке ГИА ПГГПУ);
6. Положение о выпускной квалификационной работе ПГГПУ;
7. Образовательная программа высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами»;
8. Учебный план по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление человеческими ресурсами»;
9. Календарный учебный график.

1.3 Требования к ГИА

1.3.1. Общие положения

Государственная итоговая аттестация является заключительным этапом освоения имеющих государственную аккредитацию образовательных программ.

Целью государственной итоговой аттестации является определение соответствия результатов освоения обучающимися основных образовательных программ требованиям федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами».

Общие требования к проведению ГИА, требования, предъявляемые к обучающимся и лицам, привлекаемым к государственной итоговой аттестации, условия, создаваемые в

ПГППУ для проведения ГИА (в том числе для лиц с ограниченными возможностями здоровья) регулируются разделами 6, 11 Положения о порядке ГИА ПГППУ.

Государственная итоговая аттестация проводится государственными экзаменационными комиссиями. Требования к функциям, срокам формирования и составу экзаменационных комиссий регулируются разделом 8 Положения о порядке ГИА ПГППУ.

1.3.2. Формы ГИА

Государственная итоговая аттестация обучающихся проводится в форме государственных аттестационных испытаний:

- государственного экзамена (включая подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена);
- защиты выпускной квалификационной работы (включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты).

Государственные аттестационные испытания не могут быть заменены оценкой качества освоения ОП на основании итогов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающегося.

1.3.3. Место ГИА в структуре ОП, общий объем времени, сроки на подготовку и проведение

Государственная итоговая аттестация в полном объеме относится к базовой части образовательной программы.

Общий объем всех государственных аттестационных испытаний, входящих в состав государственной итоговой аттестации, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление человеческими ресурсами» и утвержденным учебным планом, составляет - 9 зачетных единиц, в том числе:

- на государственный экзамен (включая подготовку к сдаче и сдачу государственного экзамена) - 3 зачетных единиц;
- на защиту выпускной квалификационной работы (включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты) - 6 зачетных единиц.

В соответствии с утвержденным учебным планом и календарным учебным графиком по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами»:

- на государственный экзамен отводится 2 недели;
- на выполнение и защиту ВКР отводится 4 недели.

Государственная итоговая аттестация проводится в сроки с «5» июня 2019 г. по «17» июля 2019 г.

Фактические даты, время и место проведения государственных аттестационных испытаний и предэкзаменационных консультаций устанавливаются в расписании ГИА.

Общие требования, регулирующие порядок проведения государственной итоговой аттестации представлены в пункте 9.1 Положения о порядке ГИА ПГППУ.

1.4. Правила пересмотра и внесения изменений в программу ГИА

Программа ГИА ежегодно пересматривается с учетом требований работодателей, замечаний и предложений председателей ГЭК, а также изменений нормативно-правовой базы. Изменения, внесенные в программу ГИА, рассматриваются на заседании кафедры (кафедр) с учетом замечаний и рекомендаций председателей ГЭК и утверждаются Ученым советом факультета.

1.5. Правила размещения, хранения и организации доступа к программе ГИА

Программа ГИА входит в состав ОП по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление человеческими ресурсами» и хранится в составе методических документов на кафедре экономики ПГППУ.

Доступ к программе ГИА свободный.

Программа подлежит размещению во внутренней локальной сети ПГГПУ.

Содержание программы доводится до сведения обучающихся не позднее, чем за 6 месяцев до начала ГИА, ответственность за информирование студентов несет декан факультета.

2. Программа государственного экзамена

2.1 Общие требования к государственному экзамену

Государственный экзамен проводится по нескольким дисциплинам и модулям образовательной программы, результаты освоения которых имеют определяющее значение для профессиональной деятельности выпускников.

Итоговый междисциплинарный экзамен по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами» (далее – итоговый междисциплинарный экзамен) проводится с целью проверки уровня готовности выпускника к использованию теоретических знаний, практических навыков и умений для решения задач в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа:

виды профессиональной деятельности: организационно-управленческая, предпринимательская, информационно-аналитическая.

Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы:

Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями, отнесенными к тем видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа (ПК):

ПК-2 - владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде;

ПК-3 - владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

ПК-4 - умением применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

ПК-5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-6 - способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

ПК-10 - владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;

ПК-11 - владением навыками анализа информации о функционировании системы внутреннего документооборота организации, ведения баз данных по различным показателям и формирования информационного обеспечения участников организационных проектов;

ПК-12 - умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

ПК-13 - умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

ПК-14 - умением применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации, навыков управления затратами и принятия решений на основе данных управленческого учета;

ПК-15 - умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании;

ПК-16 - владением навыками оценки инвестиционных проектов, финансового планирования и прогнозирования с учетом роли финансовых рынков и институтов;

ПК-17 - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели;

ПК-18 - владением навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов);

ПК-19 - владением навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками;

ПК-20 - владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

Итоговый междисциплинарный экзамен носит комплексный характер и проводится по соответствующей программе, охватывает широкий спектр фундаментальных вопросов по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами».

Междисциплинарность заключается в конструировании ответа студента. Возможность отразить в ответе междисциплинарные связи. Сочетание, интеграция основных понятий, теорий, методик в ответе на конкретный вопрос свидетельствуют об уровне профессиональных знаний и умений, профессиональной компетентности выпускника.

Государственный экзамен проводится устно.

2.2. Порядок подготовки к сдаче и сдача итогового междисциплинарного экзамена

Порядок проведения государственного экзамена регулируется пунктом 9.2. Положения о порядке ГИА ПГГПУ.

2.3. Методические рекомендации обучающимся по подготовке к итоговому междисциплинарному экзамену

2.3.1. Содержание итогового междисциплинарного экзамена

Содержание итогового междисциплинарного экзамена строится на теоретическом материале дисциплин учебного плана:

1. «Экономическая теория»
2. «Теория менеджмента»
3. «Логистика»
4. «Маркетинг»
5. «Стратегический менеджмент»
6. «Инновационный менеджмент»
7. «Управление персоналом»

2.3.2. Принципы и правила формирования содержания экзаменационных вопросов/заданий и составления билетов

При проведении государственного экзамена выпускники получают экзаменационные билеты

Экзаменационный билет включает 2 теоретических вопроса и практическое задание или задачу.

Вопросы к итоговому междисциплинарному экзамену

1. Рынок. Закон спроса. Закон предложения.
2. Совершенная конкуренция, олигополия, монополия. Естественная монополия.
3. Инфляция. Виды инфляции. Типы инфляции и индексы цен.
4. Сущность и функции денег, виды денег,
5. Закрытая и открытая экономика, фиксированный и плавающий курсы валюты.
6. Валовые выручка и издержки; прибыль бухгалтерская и экономическая.
7. Основные макроэкономические показатели и система национальных счетов
8. Кредитно-денежная политика и роль центрального банка.
9. Бюджетно-налоговая система и бюджетно-налоговая политика
10. Государственные финансы, государственный бюджет и внебюджетные фонды.
11. Производственная функция в макро и микроэкономических исследованиях, ее свойства.
12. Закрытая и открытая экономика, фиксированный и плавающий курсы валюты, паритет покупательной способности.
13. Международное разделение труда (МРТ) как материальная основа развития мирового хозяйства
14. Кредитно-денежная политика и роль Центрального Банка.
15. Валюта и валютный рынок. Покупательная способность валюты, валютные курсы.
16. Методологические основы менеджмента;
17. Инфраструктура менеджмента;
18. Природа и состав функций менеджмента
19. Разработка ценовой политики
20. Формирование спроса и стимулирование сбыта
21. Сегментация рынка
22. Организация как система
23. Специфика управления изменениями в организации
24. Международное разделение труда (МРТ) как материальная основа развития мирового хозяйства
25. Внешнеторговая политика. Таможенный тариф и нетарифные ограничения.
26. Сущность, виды и формы экономической интеграции. Важнейшие интеграционные группировки
27. Глобальные проблемы экономического развития (энергетическая, сырьевая, продовольственная, демографическая, экологическая и др.).
28. Теории поведения человека в организации; личность и организация
29. Сущность лидерства
30. Отклоняющееся поведение: сущность, способы коррекции.
31. Функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений;
32. Краткосрочный кредит в хозяйственном механизме управления предприятием
33. Банкротство предприятий и банков. Диагностика банкротства. Санация предприятий
34. Причины возникновения кризисов предприятий. Разновидности кризисов.

35. Функциональные области логистики. Критерии эффективности в логистике.
36. Сущность качества и управления им, основные методы управления качеством, сферы приложения методов управления качеством
37. Человеческие ресурсы организации как объект управления; место и роль УЧР в системе управления предприятием; принципы управления персоналом
38. Сходства и отличия систем управления человеческими ресурсами и управления персоналом
39. Подходы и методы оценки бизнеса предприятия.
40. Понятие и структура бизнес плана.
41. Понятие институтов, их значение в развитии общества и функционировании рыночной системы.
42. Понятие и сущность стратегического менеджмента, его место в системе управления предприятием.
43. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия. Содержание, структура и функции стратегического управления.
44. Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Сущность метода SWOT-анализа и примеры его применения.
45. Стратегический портфельный анализ рыночных позиций компании посредством матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ).
46. Базовые корпоративные стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. Сущность и особенности применения.
47. Инновационный менеджмент как область знания и управления.
48. Технологические уклады и их место в экономике.
49. Венчурный капитал и инновационная деятельность.
50. Эффективность инновационной деятельности, инновационного проекта.

Практические задания к итоговому междисциплинарному экзамену

№ 1

Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.
3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.
4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.
5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно* и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.
6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.
7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей и сотрудников деятельности.
8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.
9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.
11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

1. Согласны ли вы с перечнем качеств, которыми должен обладать современный менеджер?
2. Какими, на ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?
3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях российской действительности?

№2

Менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения

1. Выработывайте у себя положительное отношение к ближним.
2. Относитесь к окружающим с интересом.
3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверены.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения «ты» и «вы», а не «я» и «мы».
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?
2. Какие еще соображения в формировании личного «имиджа» представляются вам важными?

№ 3

Одной из главных задач менеджера принято считать максимизацию прибыли, получаемой компанией. Вместе с тем все большее значение приобретают социальная ответственность менеджера перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение социальных проблем, стоящих перед страной.

В связи с этим существуют две позиции. Сторонники одной позиции считают, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес - только «делать деньги». Они обосновывают свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению ее конкурентоспособности, росту издержек, которые в последующем ведут к **росту** цен (наноса ущерб потребителям) и другим отрицательным последствиям.

Сторонники другой позиции считают, что бизнесмены имеют перед обществом моральные обязательства, и предпринимаемые ими действия, способствующие решению

социальных проблем, могут оказать большую пользу предпринимателям, повысить их имидж в обществе и быть неплохой рекламой.

1. Чью позицию вы разделяете и почему?
2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?
3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно (в том числе в финансовом отношении)? Если выгодно, то почему?
4. В каких формах социальная поддержка может осуществляться российским бизнесом:
 - в масштабах фирмы?
 - в масштабах региона, страны?

№ 4

Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые ее части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

1. Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

№ 5

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией.

Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы.

Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера - мастер и старший оператор. В отделе не было

места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии.

Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она видела причину задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Желая поднять дух работниц, компания решила дать им возможность общаться, чтобы опытные могли помочь неопытным и просто поговорить друг с другом. Рабочее место было перестроено: вместо прямого длинного стола был поставлен овальный, вокруг которого располагались места для девушек. Для того чтобы девушкам можно было переговариваться через стол с сидящими напротив и с соседками, ящики с деталями и инструментами перенесли. Вскоре после этого производительность возросла до 35 трубок в час, а процент брака сократился с 27 до 18%, значительно снизились и случаи прогулов.

Однако, через несколько месяцев возникли новые проблемы - девушки захотели выполнять более сложную работу. Как только работница овладевала несложной операцией, она желала научиться другой, требующей большего мастерства, а овладевая сложными операциями отказывалась выполнять требования старшей - занять место отсутствующей исполнительницы простых операций. Бригада начала противиться указаниям старшей, которая обычно решала, когда можно остановить работу перед перерывом или пересменкой. Теперь девушки откладывали инструменты за 10-15 мин. до окончания смены. Распоряжения старшей не выполнялись, и, хотя присутствие мастера удерживало работниц на месте, производительность к концу смены уменьшалась. Общая производительность снизилась до 30 трубок в час, процент брака превысил прошлые показатели, причем большая часть приходилась на несложные операции. Текучесть и прогулы не достигли прежних размеров, но стали приближаться к уровню, наблюдавшемуся вскоре после начавшихся перемен.

Через несколько месяцев старшая покинула работу. Мастер решил не назначать на ее место другую и позволил девушкам управлять рабочим процессом всей бригадой. Они получили возможность задавать темп работы, при этом норму выпуска в соответствии с другими стадиями работы устанавливал мастер.

Девушки должны были работать самостоятельно, оставив на долю мастера лишь разрешение конфликтов. Производительность тут же упала до 26 трубок в час, но через месяц выросла до 40. Процент брака снизился до прежнего показателя - 18%. На очередной летучке, проводившейся мастером, одна из девушек предложила, чтобы вначале каждой смены им сообщали, сколько брака они допустили в предыдущий день и по каким причинам. После этого процент брака снизился до 11%. Прогулы прекратились, текучка снизилась, и бригада стабильно давала 40 трубок в час, показав, что при необходимости способна на большую производительность.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц и как это повлияло на улучшение результатов работы.

1. Как эволюционировала модель организации бригады девушек?

№ 6

В настоящее время уделяется большое внимание изучению этики деловых отношений с целью повышения уровня культуры в организациях. В отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях

(заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Следует помнить, что этика - это принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

Еще в 1912 г. российскими предпринимателями было выработано семь принципов ведения дел в России:

1. *Уважай власть.* Власть - необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к бюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.

2. *Будь честен и правдив.* Честность и правдивость - фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах.

3. *Уважай право частной собственности.* Свободное предпринимательство - основа благополучия государства. Российский предприниматель обязан в поте лица трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

4. *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявить себя с лучшей стороны.

5. *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову. «Единожды солгавший, кто тебе поверит». Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.

6. *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.

7. *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противоестественно. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

1. Какие принципы соблюдаются современными российскими менеджерами? Какие не соблюдаются? Каковы причины?

№ 7

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;
- научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а вашей организации и ее целям;
- искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути - свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то в другом можете и сойтись;
- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

1. Если непосредственный руководитель, по Вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то что из предложенного Вы постарались бы применить на практике?
2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации Вы бы испробовали?
3. Как вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

№ 8

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме - убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и принять превентивные меры. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
 - сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
 - во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.
- Каждый из этих признаков - серьезный настораживающий сигнал, но предотвратить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы. Например, распределять задания не «тет-а-тет», а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт тем, что может

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм своих коллег.

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

№ 9

Японская система менеджмента - одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство - умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям, и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании в коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая

исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу дела;

- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение наиболее важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

1. Сформулируйте ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что вам представляется заслуживающим внимания, с чем вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?

№ 10

В условиях кризиса автомобильной промышленности Индии в 80-х годах (низкие уровни использования мощностей и производительности труда, высокие цены, низкое качество продукции) правительством было принято решение обратиться к опыту японских менеджеров. Для этого было выбрано убыточное предприятие «Марути Лтд», перед руководством которого поставлены задачи модернизации производства и организации выпуска экономичных современных автомобилей по доступным ценам.

В результате совместной деятельности со специалистами японской компании «Сузуки», использования приемов организации труда и производства лучших японских предприятий, учета условий работы индийского предприятия «Марути Лтд» и характера взаимоотношений между людьми индийским менеджерам удалось разработать эффективную систему управления. Ее основные положения сводятся к следующему.

1. Менеджер является воплощением культуры организации. Именно от него в конечном счете зависит умение создать в коллективе обстановку энтузиазма. Таким образом, менеджер должен быть лидером в своей области.
2. Условие творческого, заинтересованного отношения работников к труду - соблюдение принципа равенства в коллективе. Для этого менеджерам и сотрудникам целесообразно на предприятии носить одинаковую униформу, питаться в общей закусочной, пользоваться служебными автомобилями, работать в общем помещении (без отдельных кабинетов) и т. д.
3. Для постоянного обмена информацией (мнениями) и обсуждения возникающих проблем создается постоянно действующий комитет, включающий представителей всех входящих в структуру предприятия подразделений и служб. Выработанные в результате свободного обмена мнениями рекомендации реализуются руководством.
4. Работники вовлекаются в изобретательскую и рационализаторскую деятельность. Для этого создаются «кружки качества». Все поступающие предложения регистрируются и либо внедряются в производство, либо отклоняются; причины отклонения обязательно

сообщаются автору. Рационализаторов и изобретателей поощряют морально и материально.

В результате соблюдения приведенных основных положений организации и управления производством предприятию «Марути Лтд» удалось менее чем через два года выпустить первые автомобили марки «Марути-Сузуки», а через четыре года - контролировать 60% национального автомобильного рынка и экспортировать продукцию в ряд стран, несмотря на высокий уровень конкуренции на мировом автомобильном рынке.

1. Какие выводы можно сделать из опыта работы компании «Марути Лтд»?
2. Возможно ли использование подходов японского менеджмента в российских условиях? Если да, что для этого необходимо?

№ 11

Американская корпорация ЗМ известна в мире. В ее штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. ученых. Ассортимент продукции, производимый корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация ЗМ входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создается высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация ЗМ занимает лидирующее положение в области нововведений. Этому же способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции - финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течение последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников;
- свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой - контроль за ходом выполнения каждой работы;
- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над разработкой и внедрением технологий, первоначально не дающими прибыли;
- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим фирмы разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;
- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом продукте, при одобрении ее руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создает временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией.

Все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

1. Сформулируйте стратегию деятельности корпорации ЗМ. Что главное в стратегии?
2. Какова роль менеджеров в успехах фирмы?

3. Какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации ЗМ на предприятиях России?

№12

Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

- Миссия предприятия
- Цели предприятия
- Анализ внешней среды
- Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон
- Изучение стратегических альтернатив
- Выбор стратегии
- Реализация стратегии
- Управление реализацией стратегического плана
- Оценка стратегии
- Оценка структуры
- Бюджет
- Тактика
- Управление по целям
- Политика
- Процедуры
- Правила

Нужно, используя эти элементы, построить схему.

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

№13

История менеджмента хранит имена выдающихся деятелей. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторз» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крейслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

1. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера. Аргументируйте свои ответы.

№ 14

Профессор американского университета Британской Колумбии, Лоуренс Дж. Питер, будучи наблюдательным человеком, в результате длительных размышлений пришел к казавшему бы парадоксальному умозаключению, которое в теории управления получило название «Принцип Питера»

Суть принципа сводится к тому, что, по мнению его автора, некомпетентность в профессиональных делах встречается повсеместно. Поэтому естественно предположить, что только компетентность должна вознаграждаться более высокой должностью, а некомпетентность следует рассматривать как преграду к продвижению по службе.

Отсюда, как считает Л. Дж. Питер, если компетентность служит основанием, а некомпетентность - препятствием для продвижения по служебной лестнице, любой работник остановится в конечном счете на уровне своей некомпетентности.

Результат этого - испорченная работа, отчаяние коллег по службе и подрыв эффективности деятельности компания. Принцип Питера спорен, но и не лишен оснований.

Особую остроту уровень компетентности имеет для менеджеров, которые отвечают не только за свою, но и за работу всего коллектива.

1. Согласны ли вы с Лоуренсом Дж. Питером? Постарайтесь найти аргументы в защиту своей позиции.

2. Как решать проблему некомпетентности менеджеров в России? Предложите ключевые меры по возможному исключению ее из практики работы современной российской организации.

№ 15

Руководитель отдела кредитования одного из российских банков Татьяна Михайловна после долгих размышлений приняла наконец окончательное решение о необходимости введения штатной должности заместителя начальника отдела. Это было связано с тем, что постоянно увеличивающийся объем работы отдела, где Татьяна Михайловна была единственным менеджером, стал отражаться на качестве работы. Татьяна Михайловна понимала, что за ежедневной «текучкой» начинает упускать из виду наиболее важные проблемы, которые следовало решать в отделе.

Круг потенциальных кандидатов быстро сузился до двух сотрудниц. Первой была ее давняя подруга Елена Николаевна; с ней они пятнадцать лет назад вместе учились в Финансовой академии. Годы совместной учебы в одной группе, жизнь в общежитии, радости и горе - все это очень сблизило их. Они доверяли друг другу, а после замужества

продолжали дружить семьями. Как специалист Елена Николаевна была исполнительным и вполне квалифицированным работником. Ей не хватало, по мнению Татьяны Михайловны, творческой «жилки», энергичности и настойчивости в достижении поставленных целей.

Именно эти качества и позволили в свое время Татьяне Михайловне стать руководителем отдела кредитования и соответственно начальником Елены Николаевны. Данное событие Елена Николаевна восприняла внешне спокойно.

Другой кандидатурой на должность заместителя, как считала Татьяна Михайловна, являлась Надежда, которая после окончания ВУЗа работала в ее отделе около двух лет. С первых дней своей трудовой деятельности Надежда быстро «вписалась» в женский коллектив отдела.

Обладая острым умом и будучи чрезвычайно динамичной, Надежда очень скоро стала квалифицированным работником. Татьяна Михайловна полагала, что Надежде не хватало лишь усидчивости. Неоднократно по собственной инициативе Надежда предлагала Татьяне Михайловне оригинальные решения возникающих перед отделом проблем, с помощью которых удавалось достичь значительных результатов.

1. Кому, по вашему мнению, следует отдать предпочтение в решении вопроса о заместителе отдела: подруге Елене Николаевне или молодой сотруднице Надежде?
2. Объясните свое решение, оценив достоинства и недостатки каждой кандидатуры.

№ 16

В помощь молодым менеджерам в США Управлением по делам мелкого бизнеса была выпущена брошюра. Постарайтесь честно ответить «да» или «нет» на вопросы анкеты, взятой из этой брошюры.

I. Самоанализ

1. Лидер ли вы по натуре?
2. Любите ли вы сами принимать решения?
3. Обращаются ли к вам другие за советом при принятии решений?
4. Нравится ли вам конкуренция?
5. Есть ли у вас сила воли и самодисциплина?
6. Планируете ли вы наперед?
7. Любите ли вы иметь дело с людьми?
8. Умеете ли вы с ними ладить?
9. Осознаете ли вы, что, открыв собственное дело, вы, возможно, должны будете работать по 12 - 14 часов день, шесть дней в неделю, а может быть даже и по воскресеньям и праздникам?
10. Хватит ли у вас физических сил выдержать такую нагрузку и график работы?
11. Достаточно ли у вас душевных сил, чтобы выдержать такое напряжение?
12. Готовы ли вы, если потребуется, временно снизить свой «жизненный стандарт», пока ваше предприятие не окрепнет?
13. Готова ли ваша семья разделить с вами эти трудности?
14. Готовы ли вы лишиться своих сбережений?

II. Ваши знания и опыт

1. Какие основные знания вам нужны для успешного ведения дела?
2. Обладаете ли вы этими знаниями?
3. При найме сотрудников сможете ли вы определить, соответствуют ли способности кандидатов тем должностям, на которые вы их нанимаете?
4. Приходилось ли вам когда-либо занимать руководящие должности?
5. Работали ли вы когда-либо в деле, подобном тому, которое вы собираетесь открыть?
6. Обучались ли вы бизнесу в школе?

7. Если окажется, что у вас нет основных знаний, необходимых для вашего дела, будете ли вы готовы отложить осуществление своих планов до приобретения требуемых знаний?

1. Предложите свои варианты оценки результатов ответов на вопросы анкеты.

№17

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

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

Оцените мнение П. Друкера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?

№18

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, то одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

1. Кем допущена большая ошибка: Николаем С. или руководством компании?

2. В чем суть ошибок? Как можно избежать их?

№ 19

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Составьте анкету по содержанию принципов хозяйки гостиницы.
2. Предложите меры, стимулирующие клиентов к заполнению анкеты.
3. Предложите меры по развитию мотивации сотрудников качественно обслуживать клиентов.

№ 20

Важную роль в оценке работы менеджера играет его способность к формированию в коллективе корпоративной культуры - своеобразному образу мыслей (мировоззрению), который объединяет сотрудников при решении деловых и общечеловеческих проблем.

Корпоративная культура базируется, прежде всего, на создании необходимых условий для реализации потребностей человека. Основными принципами корпоративной культуры являются:

- развитие личной инициативы;
- всемирное стимулирование ответственности за выполняемое дело;
- уважение к человеку как личности.

Среди разнообразных путей создания корпоративной культуры такие, как:

- поддержка и поощрение существования в коллективе различных точек зрения на те или иные проблемы;
- высокий уровень человеческих отношений, стремление к коллективному решению задач;
- получение сотрудниками части полномочий своего руководителя, что способствует повышению ответственности за выполняемую работу;
- нестандартный образ мышления, который часто представляет собой источник нововведений в различных сферах деятельности.

Однако в реальной деятельности по управлению коллективом менеджер сталкивается с наличием ряда объективных обстоятельств, ограничивающих его возможности по созданию корпоративной культуры. К ним можно отнести:

1. Наличие в коллективе сотрудников, отличающихся творческим потенциалом и работоспособностью, которые формируют особую шкалу личных ценностей, слабо вписывающуюся в корпоративную культуру.
2. Врожденные приоритеты психологии индивидуальности в порядке убывания определяемые как а) личное, б) групповое, в) общественное.

1. В соответствии с переменными «объем работы», «творческий потенциал» распределите следующие типы работников «новаторы», «трудоголики», «равнодушные», «мечтатели».
2. Каковы ключевые характеристики корпоративной культуры современной российской организации?

№ 21

Фирма «Дженерал электрик» наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло меры по совершенствованию организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (ранее продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а труд оставшихся был максимально автоматизирован. Для повышения оперативности в цехах уволили всех мастеров и контролеров качества, сократив число управленческих уровней между рабочими и менеджером с трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины труда были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. Результат: эффективность производства возросла на 20%, производственные расходы снизились на 30%, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Фирма АТТ производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственникам, те в свою очередь - в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата уходило два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции.

Для этого были созданы группы, включающие от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, Производственников и специалистов по сбыту, которым предоставили право брать на себя ответственность за решения комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку Модели до одного года, т. е. в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

1. С чем связано повышение эффективности работы компаний?

№ 22

Изменения организационных структур компаний обуславливают изменения в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся:

- решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов;

- так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей;
- в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений практически невозможно детализировать, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней;
- приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях.

1. Кроме приведенных в тексте, какие еще изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени?
2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

№ 23

Важная задача менеджера - максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Представлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных Вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по Вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

№ 24

При подборе кадров, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

- коммерческая и деловая ориентация - установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;
- умение работать с цифрами - способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;
- способность к обучению - способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;
- системное мышление - способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации;
- упорство и целеустремленность - умение настоять на своем в ситуации противодействия со стороны партнеров или в ситуации затруднений с ресурсами, осознание собственных целей и следование им;
- решительность — способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;
- самостоятельность, инициативность, - умение индивидуально вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы - внутреннее «я», а не внешние обстоятельства;
- самоорганизация и способность распределять время - умение человека спланировать собственную деятельность исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;
- готовность к изменениям и гибкость - желание и способность человека быстро ориентироваться в изменяющейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;
- организаторские способности — умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;
- коммуникативные способности - владение словом и невербальными средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать и понимать собеседника;
- способность к убеждению и сотрудничеству - способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;
- способность к ведению переговоров - умение человека в потенциально конфликтных ситуациях найти максимально устраивающее обе стороны решение, владение конкретными навыками формулирования вопросов как инструментом ведения переговоров;
- межличностные контакты — способность человека производить благоприятное впечатление на партнера по взаимодействию, создавать привлекательный образ.

1. Какие еще критерии можно было бы добавить к приведенным в тексте?
2. Какие критерии Вы сочли бы за основные?
3. Если претендент на работу обладает большинством отмеченных качеств, можно ли его смело брать в коллектив?

№ 25

Для того чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимы:

- безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного

климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

- всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализовать их новаторские идеи (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;

- высокое качество постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема «штурмуется» с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливает циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время «мозговой атаки» соблюдается неперемное условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижение идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;

- применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает

- сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;-

- использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

1. Достаточно ли предложенного в задании, чтобы вы как менеджер «шли в ногу» со временем?

2. Какие еще управленческие инновации целесообразно использовать в фирме, чтобы добиться более высоких результатов?

№ 26

В настоящее время в России все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;

- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;

- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;

- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;

- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;

- предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;

- лучше расставлять кадры;

- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;

- обеспечивать справедливую оплату труда;

- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?
2. Соответствуют, ли упомянутые принципы особенностям русского менталитета, специфике, историческим чертам русского человека?

№ 27

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?
2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?
3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами или услугами?
4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?
5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?
6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?
7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?
8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?
9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из неизменных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?
10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?
11. Сколь эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

1. Если бы подготовка совещания была поручена Вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?
2. Если бы Вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?
3. Что, по Вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены, обобщены и воплощены в практику?

№ 28

Любой бизнес - дело рискованное. Риск - это вероятность возникновения убытков или неполучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Усиление риска, по сути, - обратная сторона свободы предпринимательства, своеобразная плата за нее. По мере развития рыночных отношений в нашей стране усиливается конкуренция. Чтобы выжить в этих условиях, нужно решаться на внедрение технических новшеств и смелые, нетривиальные поступки, а это усиливает риск. Приходится смириться с неизбежностью

риска и научиться прогнозировать события, оценивать риск, не переходить за допустимые его пределы.

Выделяют следующие основные виды предпринимательского риска:

Производственный риск связан с выпуском продукции, товаров, с осуществлением любых видов услуг и производственной деятельности. Наиболее важные причины производственного риска - возможное снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных или других затрат, уплата завышенных отчислений и налогов и т. д.

Коммерческий риск возникает в процессе реализации товаров, произведенных или закупленных предпринимателем. Причины коммерческого риска - снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, непредвиденное снижение объема закупок, потери товара в процессе обращения, повышение издержек обращения.

Финансовый риск возникает в сфере взаимодействия предприятия с банками и другими финансовыми институтами. Он измеряется чаще всего соотношением заемных средств к собственным: чем выше это соотношение, тем в большей степени предприятие зависит от кредиторов и тем выше финансовый риск, так как прекращение кредитования или ужесточение условий кредита может повлечь за собой остановку производства из-за отсутствия сырья, материалов и т. д.

1. Какие риски имеют преобладающее значение в российской деловой практике?
2. Какие риски, имеющие место в России не укладываются в систему приведенных ранее рисков?

№ 29

Кризис - это особое состояние, перелом в развитии фирмы, которое определяется внутренними и внешними объективными и субъективными факторами. Причинами кризиса могут быть финансово-экономическое положение в стране (инфляция, безработица, неплатежи, сокращение инвестиций, экономическая политика государства), обострение конкуренции, непрофессиональное управление фирмой, природные и общественно-политические катаклизмы. Кризис может рассматриваться как объективно обусловленная стадия жизненного цикла деятельности фирмы, когда застой и спад диктуют необходимость ее обновления, модернизацию и реконструкцию.

В условиях кризиса необходимо специфическое антикризисное управление, характеризующееся определенными подходами и приемами. Сущность антикризисного управления составляют радикальные перемены в деятельности фирмы. Управление кризисом, как правило, требует быстрых и решительных перемен.

Антикризисное управление призвано предупреждать и смягчать кризисы, обеспечивать выживание фирмы в условиях кризиса и ликвидировать потери при выходе из кризиса. Ключевыми проблемами антикризисного управления являются диагностика и прогнозирование кризисов, определение их причин, предотвращение кризисов, входение и выход из кризиса, ликвидация их последствий. Решающую роль в антикризисном управлении играют стратегии менеджмента.

К основным типам кризиса относятся кризисы дефицита ресурсов, сбыта продукции, неплатежей и др. Кризис может быть комплексным, что характерно в настоящее время для России.

Предлагаются следующие вводные данные для разработки стратегии антикризисного управления.

1. Уменьшение доли фирмы на рынке.
2. Низкий уровень прибыли.
3. Уменьшение спроса на продукцию фирмы.
4. Устаревшая продукция.

5. Претензии к качеству продукции.
6. Высокая задолженность перед банком и поставщиками.
7. Недовольство покупателей.
8. Низкая платежеспособность покупателей.
9. Недостаток оборотных средств.
10. Неэффективные технологии производства и продажи
11. Высокая текучесть кадров.
12. Раздутый громоздкий административный аппарат.
13. Нерегулярные выплаты зарплаты.
14. Низкая эффективность управления.
15. Разработка и осуществление чрезвычайных мер.
16. Выход на новые рынки.
17. Осуществление упреждающих кризис перемен.
18. Увеличение доли фирмы на рынке по конкурентоспособным видам товаров.
19. Изучение опыта конкурентов.
20. Привлечение помощи консультантов.
21. Отказ от нерентабельных видов продукции.
22. Ликвидация непрофильных видов деятельности.
23. Переобучение персонала.
24. Наем персонала.
25. Увольнение персонала.
26. Формирование команды единомышленников.
27. Сокращение административного аппарата.
28. Предоставление работникам большей свободы общения и принятия решений.
29. Установление жесткой дисциплины.
30. Ужесточение контроля расходов.
31. Сокращение запасов.
32. Сокращение издержек производства и обращения.
33. Организация маркетинговых исследований.
34. Стимулирование сбыта продукции.
35. Проведение рекламных компаний.
36. Формирование благоприятного имиджа фирмы.
37. Отказ от выплаты дивидендов по обыкновенным акциям.
38. Усиление централизации управления.
39. Децентрализация управления.
40. Сокращение экономического пространства - частичное закрытие предприятия.
41. Переизбрание Совета директоров.
42. Объединение с другими фирмами.
43. Разводнение уставного капитала – дополнительный выпуск акций.
44. Смена президента фирмы.
45. Привлечение новых инвесторов.
46. Продажа акций работникам.
47. Диверсификация производства.
48. Кружки качества.
49. Быстрая реакция на претензии покупателей.
50. Изменение стиля руководства .
51. Реорганизация структуры управления.
52. Введение гибкой системы стимулирования работников.
53. Участие в прибыли.
54. Поощрение предприимчивости.
55. Разработка бизнес-плана.
56. Участие работников в управлении.

57. Объявление банкротства.

Исходя из перечня вводных данных, определить

- признаки кризисной ситуации;
- причины возникновения кризисной ситуации;
- меры, позволяющие предотвратить разрастание кризисной ситуации;
- меры по управлению кризисом на стадии вхождения в кризис;
- меры по управлению кризисом на стадии выхода из кризиса;
- меры по ликвидации последствий кризиса.

№ 30

Совет директоров фирмы «Русские автомобили» должен принять важное решение. Какой образец нового автомобиля запускать в серию — маленького верткого «Алешу» или представительного «Добрыню»? Отличаются эти типы автомобилей, прежде всего, расходом бензина на 100 км пробега — «Добрыня» больше, тяжелее, а потому и бензина ему надо больше, чем «Алеше». Зато «Добрыня» гораздо солиднее и вместительнее. При дешевом бензине потребители предпочтут «Добрыню», при дорогом — «Алешу». Будущая цена бензина неизвестна, это — фактор риска для фирмы «Русские автомобили». Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна к моменту выхода продукции на рынок низкая цена бензина и насколько — высокая;

— каковы будут финансовые результаты работы фирмы при различных сочетаниях цены бензина и типа выпускаемого автомобиля (а таких сочетаний четыре: низкая цена бензина и выпуск «Алешки», низкая цена бензина и выпуск «Добрыни», высокая цена бензина и выпуск «Алешки», высокая цена бензина и выпуск «Добрыни»).

На эти вопросы генеральный директор фирмы заранее поручил ответить соответствующим специалистам. Перед началом заседания члены Совета директоров получают нужные для принятия решения количественные данные, сведенные в табл. 1.1. В частности, за то, что цена бензина окажется низкой, есть 60 шансов из 100, т.е. 60%. А за то, что она окажется высокой — 40 шансов из 100.

Таблица 1.1

Прибыль фирмы «Русские автомобили» при выпуске автомобилей двух типов (млн. руб.)

Цена бензина	Тип «Алеша»	Тип «Добрыня»
Низкая (60%)	750	1000
Высокая (40%)	500	200

На заседании Совета директоров началась дискуссия.

Полагаю, надо получить максимум в самом плохом случае, — сказал осторожный Воробьев. — А хуже всего будет при высокой цене бензина, прибыль фирмы по сравнению со случаем низкой его цены уменьшается при любом нашем решении. Выпуская «Алешу», заработаем 500 миллионов, а «Добрыню» — 200 миллионов. Значит, надо выпускать «Алешу» — и, как минимум, 500 миллионов нам обеспечены.

Нельзя быть таким пессимистом, — заявил горячий Лебедев. — ■ Скорее всего, цена бензина будет низкой (за это — 60 шансов из 100, т.е. больше половины), а высокой — лишь как исключение. Надо быть оптимистами — исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, цена бензина будет низкой. Тогда, выпуская «Добрыню», получим миллиард в бюджет фирмы.

На мой взгляд, и пессимист Воробьев, и оптимист Лебедев обсуждают крайние случаи — самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить системно, обсудить

ситуацию со всех сторон, учесть обе возможности, — начал свое выступление обстоятельный Чибисов, когда-то изучавший теорию вероятностей. — Рассмотрим сначала первый вариант — выпуск «Алеши». Мы получим 750 миллионов в 60% случаев (при низкой цене бензина) и 500 миллионов в 40% случаев (при высокой его цене), значит, в среднем $750 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 450 + 200 = 650$ миллионов. А для варианта «Добрынин» аналогичный расчет дает $1000 \times 0,6 + 200 \times 0,4 = 600 + 80 = 680$ миллионов, т.е. больше. Значит надо выпускать «Добрыню».

Предыдущий оратор рассуждает так, как будто мы будем выбирать тип автомобиля на каждом заседании Совета директоров, да и все данные в табл.1.1 лет сто не изменятся, — вступил в дискуссию реалист Куликов. — Но нам предстоит принять решение только один раз, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим выпускать «Добрыню», а к моменту выхода на рынок цена бензина окажется высокой, то получим 200 миллионов вместо 500 миллионов при решении, соответствующем будущей высокой цене бензина. Значит, упущенная выгода составит $500 - 200 = 300$ миллионов. При выпуске «Алеши» в случае низкой цены бензина упущенная выгода составит $1000 - 750 = 250$ миллионов, т.е. будет меньше. Значит, надо выпускать «Алешу», если мы хотим минимизировать максимально возможную упущенную выгоду.

Подведем итоги, — сказал председательствующий Медведев-Пчелкин. — Выступили четверо, каждый привел убедительные, доводы в пользу того или иного решения, каждый исходил из той или иной теоретической концепции. При этом за выпуск «Алеши» выступили Воробьев и Куликов, а за выпуск «Добрыни» — Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования — 15 членов Совета директоров за выпуск «Добрыни», 8 (в основном более осторожные представители старшего поколения) — за выпуск «Алеши». Большинство голосов решение принято — фирма «Русские автомобили» будет выпускать «Добрыню»

1. Является ли принятое решение рациональным? Аргументируйте свою позицию.

№ 31

Toyota открыла новое понимание качества, выпустив лучшую в мире продукцию, но уже готова спросить себя, как делать еще лучше. *«Неустанная погоня за совершенством»* — этот лозунг можно отнести не только к продукции компании Toyota, но и к самой компании. Это и есть наглядный пример функционирования динамики качества в понимании японских специалистов. В.А. Лapidус как-то спросил участников конференции по качеству на АвтоВАЗе: *«Что вы производите?»* Ответы были очевидными — автомобили, транспортные средства, запасные части. Тогда автор предложил другой взгляд: *«Вы участвуете в предоставлении услуг по транспортировке»*.

1. Как можно охарактеризовать ограничения менеджмента российской автомобильной компании?

№ 32

В небольшой, но динамично развивающейся российской компании, которая продает образовательные, информационные и издательские услуги при помощи активных телефонных продаж, после успешно проведенного тренинга был организован мониторинг его результатов и посттренинговой поддержки. В первые несколько недель объем продаж существенно увеличился, затем произошло снижение. Выясняя причины снижения объема

продаж, тренер установил, что руководитель отдела применял к персоналу жесткий, предельно директивный стиль управления, кричал на них, обвиняя в ошибках, следил за ними, просчитывая буквально по минутам продолжительность обеденного перерыва или опоздания на работу. В результате применения «карательной» системы мотивирования сотрудников положительный эффект тренинга был сведен к нулю уже через месяц.

1. Проанализируйте ошибки, допущенные руководством компании.

№ 33

В небольшой туристической компании перед Новым годом сотрудники активно поработали, часто оставаясь во внерабочее время, чтобы справиться с большим объемом заказов на новогодние туры. В компании был подъем, получена хорошая прибыль. Все ждали реакции руководства. Увы! Поздравлений с Новым годом со стороны руководства не последовало. Лишь к 11 января в отдел принесли ящик с сувенирами к Новому году! Сам руководитель не нашел времени прийти в отдел и поздравить сотрудников. Через некоторое время весь отдел (!) перешел работать в другую компанию.

1. Какие ограничения менеджмента компании описывает текст?

2.3.3. Требования к ответу/ выполнению задания

Требования к ответу на теоретический вопрос итогового междисциплинарного экзамена

Ответ на вопрос билета должен соответствовать основным положениям раздела программы итогового междисциплинарного экзамена, предусматривать изложение определений основных понятий.

При ответе на теоретический вопрос студент должен продемонстрировать знание теории.

На ответ, включая вопросы членов ГЭК и беседу отводится не более 30 минут.

Порядок и последовательность изложения материала определяется самим студентом.

Студент имеет право расширить объем содержания ответа на вопрос на основании дополнительной литературы при обязательной ссылке на авторство излагаемой теории.

Теоретические положения должны подтверждаться примерами из практической деятельности.

Требования к ответу на практический вопрос итогового междисциплинарного экзамена

При ответе на вопрос, студенты должны продемонстрировать умения и практические навыки работы менеджера.

На ответ по практической части отводится до 10 минут.

2.3.4. Учебно-методическое обеспечение государственного экзамена

Основная литература

№ п/п	Автор и название литературного источника	Выходные данные	Примечание
	Кацнель, С. А.	Омск: Омский государственный институт	учебное пособие

	Экономика	сервиса, 2015. - 163 с. URL: http://www.iprbookshop.ru/32801.html	
	Михалкина, Е. Г. Менеджмент.	Москва: Русайнс, 2015. - 171 с. URL: http://www.iprbookshop.ru/61624.html	Курс лекций для студентов и преподавателей: учебное пособие
	Попович, А. М. / С. А. Люфт; И.П. Попович; А.М. Попович. - Основы менеджмента [Электронный ресурс] :	Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - ISBN 978-5-7779-1892-5. URL: http://www.iprbookshop.ru/59632.html	учебное пособие

Дополнительная литература

№ п/п	Автор и название литературного источника	Выходные данные	Примечание
	Агапова Т. А. Макроэкономика для преподавателей [Текст] : Вып. 1 /	/МГУ им. М. В. Ломоносова, Ин-т переподготовки и повышения квалификации преп. гуманитар. и соц. наук. - Москва : Дело и Сервис, 2003. 128 с. : ил. ; 20 см. - ISBN 5-8018-0184-7	учеб.-метод. пособие
	Микалут, С.М. Основы логистики	Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. - 191 с. URL: http://www.iprbookshop.ru/66670.html	практикум
	Д., Шив. Курс MBA по маркетингу:	Москва: Альпина Паблишер, 2015. 720 с. - ISBN978-5-9614-1603-9. URL: http://www.iprbookshop.ru/34784.html	
	Бакша, Надежда Владимировна Антикризисное управление [Электронный ресурс]	Тюменский гос. ун-т, Ин-т права, экономики и управления. - Тюмень : ТюмГУ, 2013. - 300 с. : табл. - Библиогр.: с. 298-299. - Режим доступа: https://icdlib.nspu.ru/view/icdlib/4454/read.php . - ISBN 978-5-400-00801-6.	учебное пособие

Ссылки на электронно-библиотечные системы

IPRbooks [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система / ООО «Ай Пи Эр Медиа». – Электрон. дан. – Саратов, «Ай Пи Эр Медиа». 2010?– . - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>

Электронная библиотека Пермского гуманитарно-педагогического университета [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Пермь, 2013– . – Режим доступа: <http://marcweb.pspu.ru>. – Загл. с экрана.

Межвузовская электронная библиотека (МЭБ) [Электронный ресурс] / ФГБОУ ВО «НГПУ». – Электрон. дан. – Новосибирск : НГПУ, 2012– . – Режим доступа: <https://icdlib.nspu.ru>. – Загл. с экрана.

2.4. Общие критерии оценки уровня подготовки выпускника по итогам государственного экзамена

Общие критерии оценки уровня подготовки выпускника по итогам итогового междисциплинарного экзамена включают:

1. Уровень готовности выпускника к использованию теоретических знаний, практических навыков и умений для решения задач профессиональной деятельности.
2. Умения студента использовать приобретенные теоретические и методические знания и собственный педагогический опыт для анализа профессиональных проблем.
3. Аргументированность, иллюстративность, четкость, ясность, логичность изложения, профессиональная эрудиция.

В соответствии с указанными критериями ответ студента оценивается следующим образом:

«Отлично» («5») – обучающийся глубоко и полно владеет содержанием учебного материала и понятийным аппаратом; умеет связывать теорию с практикой, иллюстрировать примерами, фактами, данными научных исследований; осуществляет межпредметные связи, предложения, выводы; логично, четко и ясно излагает ответы на поставленные вопросы; умеет обосновывать свои суждения и профессионально-личностную позицию по излагаемому вопросу. Ответ носит самостоятельный характер.

«Хорошо» («4») – ответ обучающегося соответствует указанным выше критериям, но в содержании имеют место отдельные неточности (несущественные ошибки) при изложении теоретического и практического материала. Ответ отличается меньшей обстоятельностью, глубиной, обоснованностью и полнотой; однако допущенные ошибки исправляются самим студентом после дополнительных вопросов экзаменатора.

«Удовлетворительно» («3») – обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений учебного материала, но излагает его неполно, непоследовательно, допускает неточности и существенные ошибки в определении понятий, формулировке положений. При аргументации ответа обучающийся не опирается на основные положения исследовательских, концептуальных и нормативных документов; не применяет теоретические знания для объяснения эмпирических фактов и явлений, не обосновывает свои суждения; имеет место нарушение логики изложения. В целом ответ отличается низким уровнем самостоятельности, не содержит собственной профессионально-личностной позиции.

«Неудовлетворительно» («2») – обучающийся имеет разрозненные, бессистемные знания; не умеет выделять главное и второстепенное. В ответе допускаются ошибки в определении понятий, формулировке теоретических положений, искажающие их смысл. Обучающийся не ориентируется в нормативно-концептуальных, программно-методических, исследовательских материалах, беспорядочно и неуверенно излагает материал; не умеет соединять теоретические положения с педагогической практикой; не умеет применять знания для объяснения эмпирических фактов, не устанавливает межпредметные связи.

3. Программа подготовки к процедуре защиты и проведения защиты выпускной квалификационной работы (ВКР)

3.1. Общие требования к ВКР

Подготовка к защите и защита ВКР входит в состав государственных аттестационных испытаний и является завершающим этапом вузовской подготовки.

Выпускная квалификационная работа – это самостоятельное научное исследование обучающегося, в котором содержатся результаты его научно-исследовательской работы.

ВКР демонстрирует уровень профессиональной эрудиции выпускника, его методическую подготовленность, умение самостоятельно вести научный поиск и оформлять его результаты в законченную научную работу, а также готовность выпускника к решению следующих задач в соответствии с видом/видами профессиональной деятельности.

Виды профессиональной деятельности: организационно-управленческая, предпринимательская, информационно-аналитическая.

Перечень компетенций, которыми должны овладеть обучающиеся в результате освоения образовательной программы:

выпускник должен обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):

ОК-1 - способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции;

ОК-2 - способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции;

ОК-3 - способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

ОК-4 - способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия;

ОК-5 - способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОК-6 - способностью к самоорганизации и самообразованию;

ОК-7 - способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности;

ОК-8 - способностью использовать приемы оказания первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций;

ОК-9 - способность использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций;

выпускник должен обладать следующими общепрофессиональными компетенциями (ОПК):

ОПК-1 - владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;

ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК-4 - способностью осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации;

ОПК-5 – владением навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;

ОПК-6 - владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

ОПК-7 - способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности;

выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями, отнесенными к тем видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована образовательная программа (ПК):

ПК-1 - владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

ПК-7 - владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов/ умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ;

ПК-8 - владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

ПК-9 - способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

3.2. Порядок подготовки к процедуре защиты и проведения защиты ВКР

Общие требования, регулирующие порядок подготовки к процедуре защиты и проведения защиты ВКР представлены в пункте 9.3 Положения о порядке ГИА ПГППУ.

3.3. Методические рекомендации обучающимся по подготовке к процедуре защиты и проведения защиты ВКР

3.3.1. Виды и формы научных исследований

Выпускная квалификационная (дипломная) работа (ВКР) завершает подготовку выпускника по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление человеческими ресурсами» и показывает готовность выпускника решать теоретические и практические задачи в сфере своей профессиональной деятельности.

Выпускная квалификационная работа может быть теоретико-аналитической, проектной или практико-ориентированной.

Целями выпускной квалификационной (дипломной) работы являются:

- систематизация и углубление теоретических и практических знаний по избранной специальности, их использование при решении конкретных практических задач;
- приобретение и демонстрация навыков самостоятельной работы;
- овладение методикой исследования, обобщения и логического изложения материала.

В ВКР выпускник должен показать:

- глубокие и прочные теоретические знания по избранной теме, творческий подход к ее исследованию, проблемное изучение теоретического материала;
- умение находить информацию по теме исследования;
- понимание основных тенденций развития экономической мысли прошлого и современного периодов, мировой экономики и российской переходной экономики;
- умение решать практические и методические задачи, опираясь на теоретические знания, умение делать выводы и предложения.

Выпускная квалификационная работа выполняется на основе изучения законов, нормативных, методических и статистических материалов, специальной отечественной и зарубежной литературы, данных опытно-экспериментальной и исследовательской работы образовательных учреждений, данных Internet-источников.

Специальная литература используется для теоретического обоснования и конкретизации разрабатываемых вопросов.

Фактический материал должен быть систематизирован, обработан, обобщен в виде таблиц, графиков, диаграмм, схем. Цифры и факты должны правильно объективно отражать действительное состояние изучаемой проблемы.

3.3.2 .Рекомендуемая тематика ВКР для студентов

Примерный перечень тем ВКР разрабатывается и ежегодно утверждается на заседании выпускающей кафедры в соответствии с Положением о ГИА ПГГПУ.

Список примерных тем ВКР

№ п.п.	Тема ВКР
	1. Цели, принципы, функции и механизмы менеджмента
1.	Разработка эффективной системы управления на предприятии (в компании, фирме).
2.	Разработка рекомендаций по применению на предприятии современных моделей управления.
3.	Разработка рекомендаций по формированию и поддержанию в организации эффективной корпоративной культуры.
	2. Технологии управления
4.	Разработка системы процессного управления организацией (описание базовых бизнес-процессов)
5.	Разработка рекомендаций по созданию на предприятии эффективной системы управления качеством продукции (услуг).
6.	Разработка программы повышения качества и обеспечения конкурентоспособности продуктов (услуг) организации на основе стандартов серии ISO.
7.	Разработка эффективной системы выработки и принятия управленческих решений на предприятии (в организации).
	3. Стратегический менеджмент

№ п.п.	Тема ВКР
8.	Стратегическое планирование на предприятии
9.	Проектирование системы выхода предприятия на зарубежные рынки
10.	Обоснование и выбор стратегии предприятия, контроль и оценка ее реализации
11.	Разработка системы стратегического управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей (BSC).
12.	Стратегический анализ среды фирмы
13.	Анализ рыночных возможностей предприятия
14.	Анализ конкурентного окружения фирмы
15.	Оценка прочности конкурентных позиций предприятия
16.	Технология формирования конкурентных преимуществ организации и разработка стратегии их достижения.
17.	Оценка конкурентоспособности товаров (услуг) фирмы
18.	Управление конкурентоспособностью организации (товара, услуги).
19.	Пути повышения конкурентоспособности фирмы (товара, услуги).
20.	Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности организации
21.	Роль человеческого капитала в повышении конкурентоспособности фирмы
	4. Функциональные сферы менеджмента
22.	Организация маркетинговой службы на предприятии.
23.	Организационные и методические основы формирования системы управления маркетингом
24.	Разработка международного комплекса маркетинга предприятия
25.	Построение международного канала распределения предприятия
26.	Разработка предложений по совершенствованию маркетинговой деятельности организации.
27.	Разработка маркетинговой стратегии организации (фирмы).
28.	Формирование системы маркетинговой информации на предприятии
29.	Оптимизация структуры ассортимента продукции предприятия
30.	Особенности маркетинговой деятельности на различных этапах жизненного цикла товара
31.	Маркетинг услуг (в образовании, здравоохранении, организациях культуры, в туризме и т.д.)
32.	Совершенствование организации и стимулирования продаж продукта (услуги).
33.	Разработка рекламной кампании организации (продукта, услуги).
34.	Ревизия маркетинга предприятия
35.	Разработка системы управления рекламной деятельностью организации.
36.	Разработка предложений по созданию и использованию брэнда в деятельности организации (предприятия).
37.	Разработка программы продвижения (PR-программы) продукта (услуги).
38.	Разработка ценовой стратегии предприятия
39.	Ценообразование в коммерческом предпринимательстве
40.	Разработка товарной политики фирмы
41.	Формирование оптимального ассортимента продукции фирмы
42.	Маркетинговое планирование на предприятии
43.	Составление бюджета маркетинга предприятия
44.	Отбор целевого рынка и позиционирование товара на рынке

№ п.п.	Тема ВКР
45.	Прогнозирование рынка товаров (услуг) фирмы
46.	Особенности маркетинга товаров промышленного назначения
47.	Организация электронной коммерции и комплекса маркетинга на предприятии
48.	Экономическая оценка маркетинговых решений на предприятии
49.	Разработка комплекса мерчендайзинга для фирмы
50.	Ценообразование и маркетинговая деятельность предприятия
51.	Построение и управление процессом дистрибуции
52.	Разработка эффективной стратегии управления финансовой деятельностью организации.
53.	Разработка системы управления финансовыми потоками организации
54.	Управление финансовой деятельностью организации
55.	Разработка системы финансового планирования в организации.
56.	Совершенствование планирования финансовой деятельности предприятия
57.	Планирование и создание нового продукта фирмы
58.	Оценка эффективности управления оборотными активами фирмы
59.	Управление финансовой устойчивостью фирмы
60.	Управление финансовым результатом деятельности фирмы
61.	Управление оборотным капиталом фирмы
62.	Оптимизация управления материальными запасами фирмы
63.	Разработка кредитной политики фирмы
64.	Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы операционного менеджмента на предприятии.
65.	Разработка рекомендаций по построению и развитию на предприятии (в организации) эффективной логистической системы (системы управления запасами, складского хозяйства, транспортной службы – как варианты).
66.	Управление производительностью труда в организации.
67.	Разработка бизнес-плана на новый вид продукта (услуги) фирмы
68.	Оценка эффективности инвестиционной деятельности предприятия
69.	Разработка и экономическое обоснование инвестиционных проектов предприятия (фирмы)
5. Управление трудом и персоналом	
70.	Проектирование систем управления персоналом организации
71.	Разработка предложений по оптимизации работы службы управления персоналом предприятия (организации).
72.	Разработка эффективной стратегии управления человеческими ресурсами в организации.
73.	Совершенствование системы управления персоналом фирмы
74.	Пути экономии рабочего времени персонала фирмы
75.	Разработка предложений по созданию на предприятии эффективной системы внутрифирменного обучения и повышения квалификации кадров.
76.	Оптимизация кадровой политики предприятия
77.	Организация повышения квалификации персонала фирмы
78.	Проектирование системы повышения квалификации, обучения и переобучения персонала предприятия
79.	Система управления персоналом на предприятии и ее эффективность
80.	Оценка эффективности деятельности персонала

№ п.п.	Тема ВКР
81.	Управление профессиональной адаптацией персонала на предприятии (в организации).
82.	Разработка предложений по развитию потенциала работников предприятия на основе использования эффективной системы их профессионального продвижения.
83.	Проектирование системы управления карьерным ростом персонала
84.	Анализ профессиональных и личностных качеств руководителя предприятия (организации).
85.	Оценка и обоснование требований к социальной и коммуникативной компетентности руководителя
86.	Разработка системы критериев самооценки и самоактуализации менеджеров предприятия
87.	Исследование гендерных различий и их влияния на профессиональную карьеру руководителя
88.	Разработка рекомендаций по повышению эффективности работы менеджеров высшего (среднего) звена на предприятии (организации).
89.	Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организации.
90.	Анализ и совершенствование системы мотивации деятельности персонала предприятия
91.	Совершенствование системы оплаты труда персонала предприятия (фирмы)
92.	Анализ и развитие системы оплаты труда на предприятии (в фирме)
93.	Разработка предложений по созданию эффективных систем оплаты труда, социальных выплат и «компенсационных пакетов» для работников.
94.	Управление конфликтами и стрессами на предприятии (в фирме)
95.	Управление организационным поведением персонала на предприятии (в фирме)
96.	Управление организационным поведением персонала на предприятии (в фирме)
6. Социальный менеджмент	
97.	Управление социальными процессами на предприятии
98.	Разработка рекомендаций по улучшению организации инфраструктуры социального управления на предприятиях.
99.	Разработка предложений по формированию эффективной системы социальной защиты работников предприятия.
100.	Разработка системы управления организацией на основе принципов социальной ответственности.
101.	Постановка социально- ответственного маркетинга на предприятии
7. Антикризисное управление	
102.	Исследование внутренних и внешних причин кризиса предприятия
103.	Разработка рекомендаций по антикризисному управлению и предупреждению банкротства на предприятии.
104.	Разработка мероприятий по реструктуризации и антикризисному управлению на предприятии
105.	Разработка сценария антикризисной стратегии предприятия
8. Малый бизнес и предпринимательство	
106.	Разработка рекомендаций по повышению эффективности управления малым бизнесом.
107.	Организация и управление функциональной сферой (производство, финансы,

№ п.п.	Тема ВКР
	маркетинг) на малом предприятии.
108.	Управление персоналом предприятия малого бизнеса
	9. Инновационный менеджмент
109.	Развитие инновационного потенциала фирмы
110.	Разработка инновационного проекта фирмы
111.	Формирование инновационной стратегии фирмы
112.	Управление инновационными процессами фирмы
113.	Формирование и реализация инновационной политики на предприятии

3.3.3. Требования к структуре ВКР

Обязательными структурными элементами выпускной квалификационной работы являются:

- Титульный лист
- Оглавление
- Введение
- Основная часть
- Заключение (включает основные выводы и практические рекомендации)
- Библиографический список
- Приложения

Объем ВКР может быть в пределах 40-80 страниц стандартного печатного текста (без приложений).

Титульный лист и оглавление

Титульный лист оформляется в соответствии с примером, приведенном в Приложении. На нем должны быть указаны:

- название учредителя, вуза, факультета, кафедры, где выполнялась работа (вверху, в центре);
- название темы (посередине, в центре);
- фамилия, имя, отчество, личная подпись обучающегося (полностью, ниже названия, справа), специальность/направление подготовки (с указанием кода);
- фамилия, имя, отчество, ученая степень, должность и личная подпись руководителя;
- информация о допуске работы к защите с подписью заведующего кафедрой;
- город, год написания работы (внизу, в центре).

Оглавление включает названия всех разделов работы с указанием страниц начала каждого раздела.

Пример оглавления приведен в Приложении.

Введение и его содержание

Во введении автор обосновывает тему исследования, кратко характеризуя современное состояние научной проблемы (вопроса), которой посвящена работа, указывается актуальность и новизна работы, обосновывается необходимость ее проведения. Обозначаются цель, объект и предмет исследования. Исходя из исследовательских целей и предмета, формулируется рабочая гипотеза. На основе рабочей гипотезы выдвигаются задачи исследования, определяются методы их решения. Определяется теоретическая и/или практическая значимость работы, возможности и формы использования полученных результатов. Формы апробации.

В этой части желательно кратко раскрыть содержательную структуру выпускной работы, т.е. прокомментировать обозначенные в оглавлении ее разделы.

Основная часть

1. Содержание основной части состоит из двух-трех разделов и зависит от характера работы. В основной части должно быть представлено:
 - обзор современных исследований по данной или близкой по тематике проблеме с обязательным указанием источника;
 - раскрыто содержание выполненного исследования;
 - анализ и обобщение имеющегося материала автором ВКР (данному разделу должно быть уделено основное внимание).
2. Характер ВКР зависит от выбранной темы, цели, объекта, предмета исследования, использованного фактического материала. Он может быть накоплен в результате эксперимента, сравнительного анализа объектов, изучения и обобщения историко-научного материала и т.д. Например, в реферативных работах дается авторское изложение изученного материала; в экспериментальных – описание хода эксперимента и полученных результатов. Центральной задачей любого исследования является накопление собственных, новых в научном отношении материалов, их обработка, обобщение, объяснение фактов с последующим формулированием выводов и предложений.
3. Разделы основной части ВКР называются главами. Каждая глава может иметь небольшое по объему введение, отражающее цель излагаемого материала, и заключение с развернутыми выводами, подводящее итоги описанного в ней теоретического или практического исследования. В свою очередь, глава может состоять из меньших подразделов – параграфов, а параграфы – из пунктов и т.д.
4. Самой мелкой единицей рубрикации текста является абзац, который, как правило, соответствует одной мысли. Он состоит из одного предложения или нескольких, связанных между собой по смыслу, и выделяется абзачным отступом.
5. Заголовки, приведенные в оглавлении, должны в точности (без сокращений и изменений формулировки) повторять заголовки разделов и подразделов. Заголовки оглавления (содержания), введения, глав основной части, заключения, библиографического списка, приложений образуют первую ступень, параграфов – вторую и т.д. Заголовки одинаковых ступеней располагают в оглавлении на одном уровне. Названия разделов и подразделов формулируются кратко и четко, в них следует отразить основное содержание соответствующего раздела. При этом в названиях параграфов не следует повторять то, что нашло отражение в названии главы.

Заключение

1. Заключение ВКР представляет собой краткое последовательное, логически стройное изложение полученных и описанных в основной части результатов, выводов исследования, построенных на анализе соотношения полученных результатов с общей целью и конкретными задачами исследования и имеющимися в соответствующей литературе положениями, данными, фактами.
2. Число выводов не должно быть большим, обычно оно определяется количеством поставленных задач, так как каждая задача должна быть определенным образом отражена в выводах.
3. Заключительная часть предполагает также наличие обобщенной итоговой оценки проделанной работы. При этом важно указать, в чем заключался главный смысл работы, какие новые научные задачи встают в связи с проведенным исследованием и его результатами, обозначить перспективы дальнейшей работы. В заключение уместно

включить практические предложения и рекомендации, которые выходят за рамки основного текста ВКР.

Библиографический список

1. Библиографический список размещается после текста работы и предшествует приложениям. Библиографический список является обязательной составной частью выпускной квалификационной работы. В список включаются, как правило, библиографические сведения об использованных при подготовке работы источниках.
2. Объем библиографического списка к ВКР не может быть менее 30 источников, при этом общие справочные издания (энциклопедии, словари и т.п.) не могут составлять более 10% от общего объема, учебники и учебные пособия также не могут составлять более 10% от общего объема библиографического списка. Исключение составляют работы, связанные с непосредственным анализом специфики содержания справочных и учебных изданий, например, исторические или филологические работы. Рекомендуются до 2/3 библиографического списка представить публикациями, выполненными за последние 5 лет.
3. Представляется единый библиографический список к работе в целом. Каждый источник упоминается в списке один раз, вне зависимости от того, как часто на него делается ссылка в тексте работы.
4. Наиболее удобным является алфавитное расположение материала без разделения на части по видовому признаку (например: книги, статьи).
5. Произведения одного автора расставляются в списке по алфавиту заглавий или по годам публикации, в прямом хронологическом порядке (такой порядок группировки позволяет проследить за динамикой взглядов определенного автора на проблему).
6. При наличии в списке источников на других языках, кроме русского, образуется дополнительный алфавитный ряд. При этом библиографические записи на иностранных европейских языках объединяются в один ряд и располагаются после русскоязычных. Затем все библиографические записи в списке последовательно нумеруются, представляя единую числовую последовательность русскоязычных и иностранных источников.
7. Библиографические сведения в списке оформляются по единым правилам в соответствии со стандартом библиографического описания и ссылок в Российской Федерации ГОСТ 7.1-2003 «Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила составления».

3.3.4. Требования к оформлению ВКР

Тексты ВКР оформляются в соответствии с едиными требованиями:

- Выпускная квалификационная работы должна быть напечатана, шрифт Times New Roman, размер шрифта 14, через 1,5-й интервал, поля: слева – 3 см, справа – 1,5 см, сверху, снизу – 2 см. Все страницы работы (включая библиографический список и приложения) последовательно нумеруются. Листы работы прошиваются.
- Каждый раздел текста ВКР начинается с новой страницы.
- Заголовки глав и разделов выделяется жирным шрифтом.
- Таблицы и рисунки могут располагаться как непосредственно в тексте ВКР, так и в приложениях. Таблицы и рисунки должны содержать заголовки и названия, достаточно полно отражающие их содержание и специфику.

3.4. Требования к докладу

Защита ВКР осуществляется на заседании ГЭК. Доклад выпускника во время защиты не должен превышать 10 минут.

В докладе отражается актуальность темы, объект исследования, цели и задачи исследования, называются использованные источники, дается краткая характеристика

содержания работы, показываются достигнутые результаты, подчеркивается новизна и авторский подход.

Желательно использование демонстрационных материалов в виде компьютерных презентаций. После выступления студент должен ответить на вопросы, задаваемые членами ГЭК, а также присутствующих на защите преподавателей и студентов. После зачитания отзыва научного руководителя студенту предоставляется возможность ответить на содержащиеся в них замечания.

3.5. Общие критерии оценки уровня подготовки выпускника по итогам защиты ВКР

При определении оценки ВКР членами Государственной экзаменационной комиссии принимается во внимание уровень научной и практической подготовки студента, качество проведения и представления исследования, а также оформления работы. Государственная экзаменационная комиссия, определяя оценку защиты и выполнения ВКР в целом, учитывает также оценку рецензента.

Суммарный балл оценки ГЭК определяется как среднее арифметическое из баллов оценки членов ГЭК и рецензента. Указанный балл округляется до ближайшего целого значения. При значительных расхождениях в баллах между членами ГЭК оценка ВКР и ее защиты определяется в результате закрытого обсуждения на заседании ГЭК.

Результаты защиты ВКР определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» и объявляются в день защиты после оформления протоколов заседаний ГЭК, в установленном порядке.

«ОТЛИЧНО» - ВКР по содержанию и оформлению соответствует всем требованиям; доклад структурирован, раскрывает причины выбора и актуальность темы, цель работы и ее задачи, предмет, объект и хронологические рамки исследования, логику выведения каждого наиболее

значимого вывода; в заключительной части доклада показаны перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, освещены вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с целевой установкой, отвечает предъявляемым требованиям к структуре, содержанию и оформлению. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят четкий характер, раскрывают сущность вопроса, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, показывают самостоятельность и глубину изучения проблемы студентом. Выводы в отзыве руководителя и в рецензии на выпускную квалификационную работу без замечаний. Заключительное слово краткое, но емкое по сути. Широкое применение и уверенное использование

новых информационных технологий как в самой работе, так и во время доклада.

«ХОРОШО» - ВКР по содержанию соответствует основным требованиям, тема исследования раскрыта; доклад структурирован, допускаются одна-две неточности при раскрытии причин выбора и актуальности темы, целей работы и ее задач, предмета, объекта и хронологических рамок исследования, допускается погрешность в логике выведения одного из наиболее значимого вывода, но устраняется в ходе дополнительных уточняющихся вопросов; в заключительной части нечетко начертаны перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят расплывчатый характер, но при этом раскрывают сущность вопроса, подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, показывают самостоятельность и глубину изучения проблемы студентом. Выводы в отзыве руководителя и в рецензии на выпускную квалификационную работу без замечаний или имеют незначительные замечания, которые не влияют на полное раскрытие темы. Заключительное слово краткое, но допускается

расплывчатость сути. Несколько узкое применение и сдержанное использование новых информационных технологий как в самой работе, так и во время доклада.

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» - доклад структурирован, допускаются неточности при раскрытии причин выбора и актуальности темы, целей работы и ее задач, предмета, объекта и хронологических рамок исследования, допущена грубая погрешность в логике вывода одного из наиболее значимых выводов, которая при указании на нее устраняется с трудом; в заключительной части слабо показаны перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Выпускная квалификационная работа выполнена в соответствии с целевой установкой, но не в полной мере отвечает предъявляемым требованиям, оформлена небрежно. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят поверхностный характер, не раскрывают до конца сущности вопроса, слабо подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, показывают недостаточную самостоятельность и глубину изучения проблемы студентом. Выводы в отзыве руководителя и в рецензии на выпускную квалификационную работу указывают на наличие замечаний, недостатков, которые не позволили студенту полно раскрыть тему. В заключительном слове студент не до конца уяснил допущенные им ошибки в работе.

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» - доклад не полностью структурирован, слабо раскрываются причины выбора и актуальность темы, цели работы и ее задачи, предмет, объект и хронологические рамки исследования, допускаются грубые погрешности в логике вывода нескольких из наиболее значимых выводов, которые при указании на них не устраняются; в заключительной части слабо отражаются перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы, вопросы практического применения и внедрения результатов исследования в практику. Выпускная квалификационная работа выполнена с нарушением целевой установки и не отвечает предъявляемым требованиям, в оформлении имеются отступления от стандарта. Ответы на вопросы членов экзаменационной комиссии носят поверхностный характер, не раскрывают его сущности, не подкрепляются положениями нормативно-правовых актов, выводами и расчетами из ВКР, показывают отсутствие самостоятельности и глубины изучения проблемы студентом. В выводах в одном из документов или обоих документах (отзыв руководителя, рецензия) на выпускную квалификационную работу имеются существенные замечания. В заключительном слове студент допускает ошибки.

Итоговая оценка по результатам защиты выпускной квалификационной работы обучающегося проставляется в протокол заседания комиссии и зачётную книжку обучающегося, в которых расписываются председатель и члены экзаменационной комиссии. В случае получения неудовлетворительной оценки при защите выпускной квалификационной работы повторная защита проводится в соответствии с «Положением о порядке проведения государственной итоговой аттестации по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата и программам магистратуры ПГГПУ».

Приложение
*Образец оформления титульного листа
выпускной квалификационной работы*

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ ИНФОРМАТИКИ И ЭКОНОМИКИ

Кафедра экономики

Выпускная квалификационная работа

**РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ПОВЫШЕНИИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Работу выполнила:
студентка 1244УЧР группы
направления подготовки
38.03.02 Менеджмент, профиль
«Управление человеческими
ресурсами»
Петрова Мария Федоровна

(подпись)

«Допущена к защите в ГЭК»

Зав. кафедрой

(подпись)

« ____ » _____ 20__ г.

Руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики
Иванова Ирина Николаевна

(подпись)

ПЕРМЬ

20__

Образец оформления оглавления выпускной квалификационной работы

Оглавление	3
Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы совершенствования организационной культуры предприятия	7
1.1. Понятие и значение организационной культуры	7
1.2. Виды и факторы организационной культуры	13
1.3. Направления совершенствования организационной культуры	20
Глава 2. Анализ деятельности и системы организационной культуры коммерческой организации ООО «МИР».....	25
2.1. Общая характеристика организации ООО «МИР»	25
2.2. Влияние организационной культуры на процесс и результаты хозяйственной деятельности ООО «МИР»	29
Глава 3. Пути совершенствования организационной культуры ООО «МИР»	46
3.1. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в ООО «МИР»	46
3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию организационной культуры	53
Заключение.....	58
Библиографический список.....	63
Приложения.....	69

Официальный бланк организации

**Акт о внедрении
научно-исследовательских разработок**

Автор разработки (Фамилия И.О. студента): _____,
студент 4 курса очного отделения факультета информатики и экономики ПГГПУ
направления «Менеджмент», профиль «Управление человеческими ресурсами»

Организация, внедряющая разработку (экспериментальная база исследования):

Название внедряемых материалов (тема исследования): _____

Предмет внедрения (название программы): _____

Форма внедрения (мероприятия программы):

- 1.
- 2.
- 3.

Сроки внедрения: _____

Предложения о дальнейшем использовании и другие замечания:

Дата

Фамилия И.О., должность и подпись

М.П.