

БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ

Примеры переводов с русского на английский и
с английского на русский

BUSINESS ADMINISTRATION

Examples of Russian>English and English>Russian
translations

СОДЕРЖАНИЕ | CONTENTS

ПРИМЕР ПЕРЕВОДА С РУССКОГО НА АНГЛИЙСКИЙ AN EXAMPLE OF A TRANSLATION FROM RUSSIAN INTO ENGLISH	2
AN EXAMPLE OF A TRANSLATION FROM ENGLISH INTO RUSSIAN ПРИМЕР ПЕРЕВОДА С АНГЛИЙСКОГО НА РУССКИЙ	20

**ПРИМЕР ПЕРЕВОДА С РУССКОГО НА АНГЛИЙСКИЙ |
AN EXAMPLE OF A TRANSLATION FROM RUSSIAN INTO ENGLISH****УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС
АДМИНИСТРИРОВАНИЕ****MANAGEMENT & BUSINESS
ADMINISTRATION****ФРАГМЕНТ МАТЕРИАЛА
ОБ ОБУЧЕНИИ ПО ПРОГРАММАМ МВА****AN EXTRACT FROM THE TRANSLATION OF
AN MBA PROGRAMME DESCRIPTION****6.5. Содержание программ**

Программы МВА рассчитаны на обучение в течение 2 лет (четырёх семестров). Система обучения построена таким образом, чтобы каждый семестр служил ступенью в приобретении новых знаний и практических навыков.

Структура и содержание учебных блоков программ вобрала в себя основные вопросы теоретической и практической подготовки таким образом, чтобы обеспечить широкий экономический кругозор слушателей вместе с глубокими специальными знаниями, которые требуются на руководящей работе в высших экономических эшелонах управления. В программы заложено изучение передового мирового опыта менеджмента применительно к потребностям современной российской экономики.

Одной из важнейших отличительных черт программ МВА является стремление отойти от абстрактно-теоретических подходов в преподавании бизнес дисциплин. Интеграция различных аспектов бизнеса при рассмотрении реальных проблем – один из важнейших

6.5 Programme Structure and Content

Our MBA programmes extend for a period of 2 years (4 semesters), with each semester being a notch up in the process of students' acquiring new knowledge and practical skills.

The structure and content of the teaching components of the programmes are designed for covering a full range of theory and practical aspects of business management required for senior managers. Best international practices are studied with focus on the current needs of the Russian economy.

One of the distinctive features of our MBA programmes is the transition from pure theory to a more practical approach with plenty of practical experiences through using our teachers' strong business expertise and employing modern action

способов приближения преподавания к практике. Успешное усвоение материала программы обеспечивается как за счет применения современных активных методик, так и благодаря высокой квалификации преподавателей.

Это сочетание позволяет добиться активной и интенсивной работы слушателей в аудитории и в режиме самостоятельной подготовки, что в сумме обеспечивает полное усвоение учебного курса, формирование и развитие солидного запаса знаний и практических навыков, необходимых для формирования стратегического мышления и эффективного решения сложных управленческих задач.

Учебный план программ MBA охватывает основные функциональные области менеджмента, именно, бухгалтер, финансы, маркетинг, продажи, управление операциями, информационными системами, право, управление человеческими ресурсами. При этом обеспечивается высокая интеграция отдельных дисциплин с позиций общего менеджмента, включая курсы по политике и стратегии бизнеса, задания, направленные на решение комплексных проблем организаций и т.п.

Содержание учебных курсов не только дает возможность студентам овладевать прочными теоретическими знаниями и осваивать аналитический инструментальный менеджмента, но и носит практическую направленность, имеет тесную связь с реальным сектором экономики. Учебный план программы направлен на то, чтобы способствовать индивидуальному развитию слушателей посредством формирования таких умений, как принятие решений, командная работа, лидерство, предпринимательство, ведение

learning methods.

This combination allows us to achieve more output from our students both in class and through their self-training as two major prerequisites for fully mastering the subject areas to acquire the knowledge and skills necessary for strategic thinking and efficient decision making.

The curriculum of the MBA programmes covers the major functional areas of management: accounting, finance, sales and operational management, information systems administration, and management of people in organisational settings. Within the generalist approach, individual disciplines are integrated with the courses on business policy and strategy, student assignments for developing solutions to complex corporate problems, etc.

The content of the training courses not only allows our students to gain strong theoretical knowledge and learn how to apply analytical management tools, but also enables them to tackle real-world business challenges. The curriculum is designed so as to facilitate the personal development of trainees by equipping them with know-how in management decision making, team work, leadership, entrepreneurship, negotiations, communications and product presentations.

переговоров, коммуникации и презентации.

Состав дисциплин на программах MBA соответствует цели этих программ и учитывает запросы работодателей, студентов и потребности рынка.

Структурно программы MBA строятся следующим образом:

- *Стартовый тренинг по командообразованию;*

- *Дисциплины, обеспечивающие понимание среды бизнеса (business environment) в ее национальных российских, а также международных аспектах, включая экономические, правовые и институциональные условия хозяйственной деятельности, а также социальные, этические и экологические проблемы бизнеса;*

- *Дисциплины цикла «Научные основы бизнеса и менеджмента»:*

- основы экономической теории (макро- и микроэкономики);

- финансы и бухгалтерский учет для менеджеров;

- количественные методы, статистика, информатика;

- организационное поведение;

- *Дисциплины цикла «Базовые профессиональные дисциплины в области менеджмента»:*

- общий менеджмент;

- стратегический менеджмент;

- управление производством (операциями);

- маркетинг продукции и услуг;

- управление человеческими ресурсами;

- профессиональные навыки менеджера.

The MBA programmes consist of the disciplines that meet the programmes' purposes as well as the demands and requirements of employers, students and business markets.

The structure of our MBA programmes is as below:

- *An initial training on team creation*

- *Disciplines delivered to provide an understanding both of the Russian and international business environment, including economic, legal and institutional aspects and social, ethical and environmental challenges associated with corporate business*

- *Disciplines within Scientific Basics of Business and Management:*

- Basics of Economic Theory (Macro- and Microeconomics)

- Finance and Accounting for Managers

- Quantitative Methods (Computer-based Training), Statistics and IT

- Organisational Behaviour

- *Disciplines within Basic Management Disciplines:*

- General Management

- Strategic Management

- Operational Management

- Products and Services Marketing

- Human Resource Management

- Professional Management Skills

- Цикл специальных и специализированных дисциплин, предусматривающих углубление знаний и развитие умений по конкретным аспектам ведения бизнеса и управления организацией.

- В завершающей части программы MBA в рамках цикла специальных и специализированных дисциплин предусмотрено преподавание совокупности логически связанных и ориентированных на практику курсов, соответствующих выбранной студентами MBA одной из четырех специализаций (Продолжительность курсов специализации - 92 аудиторных часа).

- Для студентов программы EMBA предлагается одна специализация - «Стратегическое управление».

Все учебные циклы и курсы дисциплин, включенные в программу, логически связаны между собой и вместе образуют целостный комплекс дисциплин, знание которых необходимо для современного руководителя.

В Таблице 6.1 содержится обзор структур и учебных курсов программ MBA. Подробное описание, перечень дисциплин и количество учебных часов приводится в **Приложении 6.1**.

Таблица 6.1 Обзор структур и учебных курсов программ

- *The cycle of specialised disciplines and applications in special areas* covering the specific aspects of corporate business and management.

- The final part of the MBA programme within the cycle of the specialised disciplines and applications in special areas provides for delivering a set of logically interlinked real-world driven business management courses under one of the above-listed four majors selectable by students. The duration of these courses is 92 in-class hours.

- In our EMBA programme, the major that is common for all students is Strategic Management.

All training cycles and discipline courses incorporated in the programme are a logically interlinked structure of the disciplines the modern manager should know.

Table 6.1 presents the structures and training courses within the MBA programmes we offer. A detailed description and list of the MBA disciplines (with the specification of the number of training hours) is given in **Attachment 6.1**.

Table 6.1: The MBA Programme Structure

MBA	EMBA	MBA	EMBA
Цикл «Понимание среды бизнеса»	Цикл «Понимание среды бизнеса»	The Training Cycle: Exploring the Business Environment	The Training Cycle: Exploring the Business Environment
Социо-культурные и экологические аспекты менеджмента	Социо-культурные и экологические аспекты менеджмента	Socio-cultural and Environmental Aspects of Management	Socio-cultural and Environmental Aspects of Management
Правовая среда бизнеса	Правовая среда бизнеса	Business Regulatory Environment	Business Regulatory Environment

Цикл «Научные основы бизнеса»	Цикл «Научные основы бизнеса»	The training cycle:	
Управленческая экономика (микро и макроэкономика)	Управленческая экономика (микро и макроэкономика)	Management Economics (Micro- and Macroeconomics)	Management Economics (Micro- and Macroeconomics)
Финансовый и управленческий учет	Финансовый и управленческий учет	Accounting and Financial Reporting	Accounting and Financial Reporting
Количественные методы, статистика и информатика в управлении	Количественные методы, статистика и информатика в управлении	Quantitative Methods (Computer-based Training), Statistics and IT in Management	Quantitative Methods (Computer-based Training), Statistics and IT in Management
Организационное поведение	Организационное поведение	Organisational Behaviour	Organisational Behaviour
Цикл «Базовые профессиональные дисциплины»	Цикл «Базовые профессиональные дисциплины»	The Training Cycle: Basic Professional Disciplines	The Training Cycle: Basic Professional Disciplines
Общий менеджмент	Общий менеджмент	General Management	General Management
Маркетинг	Маркетинг	Marketing	Marketing
Финансы и финансовый менеджмент	Корпоративные финансы	Financing and Financial Management	Corporate Finance
Управление человеческими ресурсами	Управление человеческими ресурсами	Human Resource Management	Human Resource Management
Стратегический менеджмент	Стратегический менеджмент (теория)	Strategic Management	Strategic Management
Управление изменениями	Управление изменениями	Change Management	Change Management
Операционный менеджмент	Операционный менеджмент	Operational Management	Operational Management
Управление проектами	Управление проектами и инвестициями	Project Management	Project and Investment Management
Цикл «Специальные дисциплины и дисциплины специализации»	Цикл «Специальные дисциплины и дисциплины специализации»	The Training Cycle: Specialised Disciplines and Their Components	The Training Cycle: Specialised Disciplines and Their Components
Тренинг «Формирование команды»	Тренинг «Формирование команды»	The Training: Creating a Team	The Training: Creating a Team
«Разработка управленческих решений»	Разработка и принятие управленческих решений	Development of Management Decisions	Development of Management Decisions
Техника ведения переговоров (тренинг)	Техника ведения переговоров (тренинг)	The Training: Negotiations Skills	The Training: Negotiations Skills
Техника презентаций (тренинг)	Техника презентаций (тренинг)	The Training: Presentation Skills	The Training: Presentation Skills
Системный анализ и моделирование бизнес-процессов (компьютерная симуляция)	Системный анализ и моделирование бизнес-процессов (компьютерная симуляция)	Business Process Analysis and Modelling (Computer-aided Simulation)	Business Process Analysis and Modelling (Computer-aided Simulation)
Мастер-классы	Мастер-классы	Master Classes	Master Classes
Антикризисное управление	Эффективные коммуникации	Crisis Management	Effective Communications
Лидерство	Корпоративное управление	Leadership	Corporate Management
Логистика	Управление стоимостью компании	Logistics	Value Creation Management
Управление конфликтами	_____	Conflict Management	_____
Управление	_____	Information Systems	_____

информационными системами		Administration	
Эмоциональный интеллект лидера и организационная культура фирмы (тренинг)		The Training: Emotional Intellect and Organisational Culture for Leadership	
Эффективный финансовый контроль и конкурентоспособность компании (тренинг-семинар)		The Training Seminar: Effective Financial Control and Corporate Competitiveness	
Лидерство: технология влияния руководителя (тренинг)		The Training: Leadership – Manager’s Momentum	
Дисциплины специализации: «Управление персоналом»	Дисциплины специализации: «Стратегическое управление»	Majors:	Majors:
Маркетинг персонала	Школы стратегического менеджмента	Personnel Management	Strategic Management
Психология управления	Практические инструменты стратегического менеджмента	Personnel Marketing	Strategic Management Schools
Современные персонал-технологии	Тренинг «Стратегия успеха»	Management Psychology	Strategic Management Tools
Управление трудовыми отношениями	Стратегия развития компании	Advanced HRM Technologies	The Training: Success Strategy
Стратегия управления человеческими ресурсами	Стратегическое лидерство	Personnel Relations Management	Corporate Development Strategy
«Маркетинг и управление продажами»	Стратегический менеджмент (интегральный кейс)	HRM Strategy	Strategic Leadership
Введение в специализацию	СТАЖИРОВКА (за границей)	Marketing and Sales Management	The Integral Case Study: Strategic Management
Управление маркетингом		Introduction to Speciality Marketing Management	PROBATION (abroad)
Управление продажами		Sales Management	
Стратегии маркетинга		Marketing Strategy	
Коммуникации маркетинга		Marketing	
«Управление стоимостью компании»		Communications	
Стоимостной подход к управлению компанией		Value Creation Management	
Управленческий учет в рамках стоимостного подхода		Cost-efficient Corporate Management	
Методы оценки бизнеса		Management Accounting within Cost-efficient Management	
Инструменты управления стоимостью компании		Business Valuation Methods	
Рынок купли-продажи малых и средних предприятий		Value Creation Management Tools	
		SME Merger and Acquisition Market	

Стратегия управления стоимостью «Предпринимательств о и управление компанией» Предпринимательство Корпоративное управление Маркетинговые стратегии компании Стратегия формирования управленческой команды Управление стоимостью компании Стратегия развития компании	_____	_____	_____	Value Creation Management Strategy Entrepreneurship and Corporate Leadership Entrepreneurship Corporate Management Corporate Marketing Strategies Management Team Creation Strategy Value Creation Management Corporate Development Strategy	_____	_____	_____
Курсы по выбору	Курсы по выбору	_____	_____	Selectable courses:	Selectable courses:	_____	_____
Управление коммерческой сделкой Развитие продуктивного мышления Международные стандарты финансовой отчетности Реструктуризация компании Информационная безопасность бизнеса Public Relations Искусство управления Конфликтология Финансовый контроль для нефинансовых руководителей Управление предпринимательским и рисками Управление персональными рисками Технология бизнес- планирования Ресурсы личной эффективности Менеджмент в стиле коучинга Практика оценки бизнеса АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК	Управление коммерческой сделкой Развитие продуктивного мышления Управленческое консультирование Управление рекламой Информационная безопасность бизнеса Public Relations Искусство управления Конфликтология Финансовый контроль для нефинансовых руководителей Управление предпринимательскими рисками Антикризисное управление Управление логистикой Реструктуризация компании АНГЛИЙСКИЙ ЯЗЫК	_____	_____	Deal Management Productive Thinking Skills International Financial Accounting and Reporting Standards Corporate Restructuring Corporate Information Security Public Relations The Art of Management Conflictology Financial Control for Non-financial Managers Business Risk Management Individual Risk Management Business Planning Technologies Improvement of Personal Efficiency Management in Coaching Business Valuation Practices ENGLISH LANGUAGE COURSE	Deal Management Productive Thinking Skills Management Consulting Advertising Management Corporate Information Security Public Relations The Art of Management Conflictology Financial Control for Non- financial Managers Business Risk Management Crisis Management Logistics Management Corporate Restructuring _____	_____	_____

Выпускники программ MBA и EMBA получают российский Государственный диплом. Поэтому учебные планы этих программ должны соответствовать «Государственным требованиям». Государственные требования,	MBA and EMBA graduates are granted Russian government accredited diplomas. Therefore the curricula both of the MBA and EMBA programmes must be in accordance with Russian government requirements specifying the structure and list of
--	--

определяющие структуру учебных планов и перечень обязательных дисциплин, едины для MBA и EMBA. Поэтому по структуре и наименованиям изучаемых дисциплин Учебные планы MBA и EMBA приведенные в **таблице 6.1** в основном совпадают. Однако между программами MBA и EMBA существуют принципиальные различия.

Различия программ связаны, прежде всего, с *различиями в целевой аудитории* слушателей на программах. На программе MBA учатся в основном линейные менеджеры и менеджеры среднего звена (кадровый резерв топ-менеджмента и собственники бизнеса), обладающие относительно небольшим управленческим опытом на уровне управления отдельными бизнес-процессами и структурными подразделениями компаний. На программе EMBA учатся только руководители и собственники компаний, имеющие огромный практический опыт на уровне управления компаниями.

Соответственно, преподавание дисциплин, имеющих одинаковое название, на различных программах существенно различается.

На программе MBA большее внимание в преподавании уделяется *технике управления отдельными бизнес-процессами и подразделениями компаний*. На программе EMBA акцент смещается на проблемы оперативного управления и развития компании в целом, на отработку *технологий стратегического видения и лидерства*, навыков принятия основополагающих стратегических решений.

Существенно различаются на программах MBA и EMBA структура многих учебных курсов. Так, *на программе EMBA* в базовых курсах (финансы, маркетинг, управление персоналом)

curricula and compulsory disciplines. This is why the structure and the names of the MBA and EMBA disciplines presented in **Table 6.1** are mostly the same. However, there are a number of significant differences between these programmes.

The differences are primarily in the target audiences. The MBA programme is created mainly for line managers and middle managers (i.e. candidates for top management positions and potential business owners) who have comparatively little management experience limited to managing individual business processes and structural units of businesses. The EMBA programme enrolls only senior managers and business owners with rich practical experience in corporate management.

Hence the two programmes differ significantly in their priorities and delivery methods.

The MBA programme concentrates more on the techniques for managing individual business processes and structural units. The EMBA programme focuses more on operational management, company-wide business development, strategic visioning, leadership, and strategic decision making.

The structure of most training courses in both programmes also differ. For example, the basic courses of the EMBA programme (Finance, Marketing, HRM) are scheduled to be implemented

принята двухэтапная система изучения дисциплин. На первом этапе профессиональный преподаватель проводит первую часть курса, в которой закладывается теоретическая база («корпоративные финансы», «теория маркетинга», «теория управления человеческими ресурсами»). А затем, с определенным временным лагом, после серьезной самостоятельной работы над домашними заданиями, на втором этапе преподаватели-практики (специалисты компаний, консультанты) завершают курс («управление стоимостью компании», «коммуникации маркетинга», «современные персонал-технологии»), акцентируя внимание на развитие практических навыков.

Кардинально различается характер специализаций на программах. Для MBA характерны в основном функциональные специализации: «Маркетинг и управление продажами», «Управление персоналом», «Управление стоимостью компании». На EMBA специализация интегральная – «Стратегическое управление». Она направлена на овладение технологиями интеграции всех бизнес процессов и структурных подразделений компаний в единый развивающийся комплекс.

Различается и логика преподавания специализаций. На программах MBA слушатели разных специализаций в течение трех семестров обучаются вместе и только в последнем семестре разделяются на группы по специализациям. На EMBA специализация идет в течение трех семестров (2-4 семестры). Она органически инкорпорирована в содержание всей программы и имеет особую логическую структуру. В ее рамках слушатели изучают сначала теорию стратегического менеджмента. Далее, в курсе «Школы стратегий» они углубленно рассматривают особенности

in two phases. In the first phase, the course faculty convey theoretical knowledge to the students (Corporate Finance, Marketing Theory, HRM Theory). In the second phase – after the time allocated to the preparation of out-of-class assignments – business practitioners and consultants focus on developing the students' practical skills (Value Creation Management, Marketing Communications, Advanced Personnel Management Techniques).

The cardinal difference between the MBA and EMBA programmes is also in their majors. In the MBA programme primarily functional majors are addressed: Marketing and Sales Management, Personnel Management, Value Creation Management, while the EMBA programme is that with a single major: Strategic Management that is aimed for students to learn the methods of integrating all business processes and structural units of businesses.

The logic of teaching the subjects also differs. Our MBA students majoring in various disciplines are in a group who are taught together, and only in the last semester are they divided into several separate groups. Our EMBA students take courses in specialised fields for 3 semesters (from the 2nd to the 4th semester). Organically integrated in the EMBA programme, those courses first teach the theory of strategic management, then study related approaches according to various scientific schools, and finally – after careful preparation in theory – business professionals train the students on how to use the applied tools of modern strategic

подходов к стратегическому управлению различных научных школ. После этого идет курс «Практические инструменты стратегического менеджмента», в котором слушатели овладевают навыками практического применения полученных ранее теоретических знаний. Этот курс проводят известные практики – профессиональные консультанты по стратегии. Полученные навыки сводятся в систему и закрепляются в рамках трехдневного тренинга «Стратегия успеха». На следующем этапе в курсе «Стратегия развития компании» полученные знания трансформируются в навыки разработки стратегии конкретных организаций. Далее в курсе «Стратегическое лидерство» отрабатываются навыки применения the concept of leadership through strategic management. После этого весь массив знаний и навыков по стратегическому управлению комплексно отрабатывается на основе четырехдневного обсуждения интегрального кейса по стратегии. И завершается специализация зарубежным учебным модулем по стратегии и лидерству, в рамках которого слушатели овладевают международным опытом управления.

В преподавании на программах MBA и EMBA используются разные по проблематике кейсы, разные тренинги, рассчитанные на формирования различных (принципиально разного уровня) управленческих навыков. Например, интегральный кейс по стратегии и тренинг «Стратегия успеха», ориентированы на развитие навыков управления компаниями в целом, и не подходят для слушателей программы MBA.

На программе EMBA мастер-классы проводят известные российские политики, руководители крупнейших российских и зарубежных компаний

management, and a summary 3-day training, Success Strategy, is conducted. The next phase, Corporate Development Strategy, transfers the knowledge and skills gained by the students into expertise in developing a strategy for a specific organisation. That course is followed by Strategic Leadership that focuses on the concept of leadership through strategic management, with a subsequent 4-day integral case study. The final phase is a corporate strategy and leadership training module that is conducted in co-operation with our foreign partner to train the students in international management practices.

The case studies and trainings in the MBA and EMBA programmes differ in topics, being designed for training the skills of different levels. For example, the integral case study on strategy development and the training, Success Strategy, are delivered for students to gain skills in the strategic management of the entire organisation and do not fit for MBA students.

In the EMBA programme, master classes are conducted by well-known Russian politicians and the top managers of large domestic and foreign

(Губернатор Дмитрий Зеленин, вице-президент компании «Oracle» Борис Щербаков, Вице-президент холдинга Евро-Финанс Ирина Кибина и др. См. п.п. 6.10.4). На программе MBA мастер классы проводят в основном руководители структурных подразделений крупных компаний, руководители средних предприятий.

Следует подчеркнуть и методические различия в использовании активных методов обучения (прежде всего, кейс-стадиэ) на программах MBA и EMBA. На программе MBA, где учатся в основном менеджеры среднего звена управления, не располагающие большим управленческим опытом, обычно в ходе изучения дисциплины сначала закладывается необходимая теоретическая база, а затем на этой основе слушатели переходят к разбору кейс-стадиэ. На программе EMBA, где слушатели обладают солидным управленческим опытом, напротив, обычно сначала идет обсуждение кейс-стадиэ, а затем на этой основе преподаватель делает теоретические обобщения.

Кардинально различается тематика выпускных проектов на программах. Проекты, выполняемые на программе MBA, как правило, нацелены на решение функциональных (маркетинговых, финансовых и др.) проблем стоящих перед компаниями. Проекты на EMBA нацелены на решение проблем развития компаний в целом (разработка стратегии, реорганизации компаний, формирование холдингов, разработка крупных проектов, определяющих будущее развитие компании и т.п.). **См. Приложение 6.3. Перечень тем дипломных работ на программах MBA и EMBA.**

В рамках обязательной части учебного плана

companies (e.g. Dmitry Zelenin, Tver Oblast governor, Boris Shcherbakov, vice president of Oracle, Irina Kibina, vice president of Eurofinance, etc. – see subsection 6.10.4). In the MBA programme, master classes are delivered mostly by the heads of large companies' structural units and senior managers of medium-sized enterprises.

Also noteworthy is the difference between the MBA and EMBA programmes in the area of using action learning methods (primarily case studies). The MBA programme, which enrolls mostly senior managers without wide management experience, first gives the required theoretical knowledge followed by the case studies of real-life applications. In contrast, the EMBA programme, which is created for those with broad management experience, starts with the case studies followed by a theoretical summary

Furthermore, the cardinal distinction between the two programmes exists in the topics of graduate theses. Our MBA students are focused on functional problems facing existing companies (in marketing, financial management, etc.), whilst the EMBA programme emphasises solving the problems related to the whole enterprise (business strategy development, corporate restructuring, preparation of large-scale development projects, etc.). **See the list of the MBA and EMBA thesis topics in Attachment 6.3.**

The obligatory part of the EMBA curriculum

программы Executive MBA предусматривается один обязательный зарубежный учебный модуль по стратегии и лидерству. В рамках программы MBA зарубежный модуль будет предлагаться студентам, начиная с 2007/2008 учебного года. Однако в отличие от программы EMBA этот модуль будет необязательным: студенты смогут его выбрать как опцию за дополнительную плату.

Студенты программ MBA обеспечиваются комплектом базовых учебников, подготовленных профессорами ИБДА специально для ключевых программ Института. По каждому курсу студентам выдаются оригинальные раздаточные материалы. С учетом того, что Школа отдает предпочтение активным методам обучения, материалы в основном служат основой для подготовки к занятиям или в качестве информационного материала. На сайте программ во внутренней компьютерной сети Института публикуются дополнительные материалы для чтения и соответствующие статьи.

В Приложении 6.2 приводится обзор учебных пособий, которыми пользуются слушатели программ MBA.

6.6. Интеграция программ

Характерными примерами интеграции программ могут служить деловые игры и дипломные проекты. Дипломные проекты являются важным элементом на заключительном этапе программ MBA. Он требует от слушателей использования всех знаний, полученных в течение двух лет, применительно к решению интегральной управленческой проблемы реальной организации. Это означает, слушатель должен провести анализ реально

includes a compulsory foreign training module (Strategic Management and Leadership). The MBA programme is planned to include a foreign training module starting from the 2007-2008 teaching year. However, that module will be non-obligatory: MBA students may choose it as a paid option.

Our MBA attendees are provided with a set of basic textbooks prepared specially for our key teaching programmes by IBS-Moscow professors. Additionally, our students are provided with hand-outs also prepared by our faculty. As IBS-Moscow prioritises action learning methods, the hand-outs serve as a basis of preparation for classes or as information material. Additional reading material, including useful articles, is published on our intranet site.

Attachment 6.2 presents a list of textbooks for our MBA students.

6.6 Programmes Integration

A clear example of the integrated nature of our programmes are business games and graduate theses, the latter being a major component in the final phase of the MBA programmes. In writing their degree papers our graduating students are expected to propose a solution to an integral management problem facing a real-world organisation, based on all the knowledge gained by them during the two years of training.

существующей управленческой проблемы и представить вариант его решения.

Благодаря таким работам слушатели получают дополнительные возможности по использованию теоретических знаний и практических навыков, полученных в ходе обучения на программе МВА, для решения конкретной управленческой проблемы, непосредственно связанной с их профессиональным и карьерным развитием. Во многих случаях студенты согласовывают тему своей дипломной работы с руководством своих компаний и организаций.

В ходе выполнения дипломной работы слушателям оказывают помощь и консультации их научные руководители, выбранные ими и согласованные с академическим руководителем программы. Научный руководитель отвечает за качество и соблюдение соответствующих стандартов с научной точки зрения и применение нужной методики. В **Приложении 6.4** представлены методические рекомендации по подготовке дипломной работы.

Дипломные проекты выполняют каждым слушателем индивидуально в ходе последнего семестра обучения. В Приложении 6.3 содержится перечень тем дипломных работ за последние два года.

По завершении работы над дипломной работой организуется его защита, которая проходит в устной форме; в состав комиссии входят, как минимум, три человека из числа преподавательского состава, а также руководства программы.

Характерными примерами интегрирующих учебных занятий являются: интегральный кейс

This enriches the trainees with the expertise required for solving specific management-related issues associated directly with their career advancement. It is often that students agree on the topics of their graduate theses with the management of their companies / organisations.

The thesis directors selected by the students and approved by the programme leader provide assistance in preparing degree papers. A thesis director is responsible for the 'quality' of papers, including the use of the required methodology, and their conformity with established standards. Our methodological guidelines for thesis preparation are presented in **Attachment 6.4**.

Graduate theses are prepared individually by each student in the last semester. Attachment 6.3 provides a list of thesis topics for the last two years.

The defence of a graduate thesis is conducted in oral form. The Thesis Examination Committee consists of three members from among faculty and the programme leader(s).

Examples of the integrating classes are: an integral case study on management strategy (16

по стратегии (на разбор этого кейса отводится 16 часов аудиторных занятий), трехдневный комплексный тренинг «Стратегия успеха», деловая игра «Антикризисное управление на комбинате «Красный Октябрь».

6.7. Компетенции

Смотри раздел 5.4 - Знания и понимание и раздел 6.10 - Методика преподавания и обучения

6.8. Развитие навыков

Развитие навыков количественного анализа (numeracy skills) обеспечивается в основном при изучении дисциплин: Количественные методы в управлении, Микро-, и макроэкономика, Бухгалтерский учет, Финансовый менеджмент и др. На развитие навыков устной речи (verbal skills) (умение четко формулировать и аргументировать свои взгляды, вести дискуссию, убеждать оппонентов и т.п.) нацелены обсуждения кейс-стадиз, которые используются в преподавании практически всех учебных дисциплин, а также тренинги, деловые игры и другие интерактивные методики преподавания. Ряд дисциплин программы специально ориентируются на развитие личных навыков руководителя (skills): Техника презентаций, Техника ведения переговоров и др.

Пропуск большого количества занятий по любой дисциплине не освобождает слушателей от необходимости выполнить все домашние задания и сдать экзамен. Домашние задания и экзамен включают либо задачи, решаемые количественными методами, либо письменный анализ кейс-стадиз, что позволяет выявить уровень, соответственно, numeracy, verbal and other skills. При этом слушателю

in-class hours); a 3-day comprehensive training, Success Strategy; a business game, Crisis Management (at the Krasny Oktyabr group of enterprises).

6.7 Competences

See section 5.4, Knowledge and Understanding, and section 6.10, Teaching and Training Methodology.

6.8 Skills Development

Numeracy skills are delivered mainly in the courses: Quantitative Methods in Management (Computer-based Training), Micro- and Macroeconomics, Accounting, Financial Management, etc. Verbal skills (clarity of expression and argumentation, discussion skills, the art of persuasion, etc.) are refined during the case studies that are utilised virtually in all courses as well as in business games, trainings, etc. A number of disciplines, such as Presentation Skills, Negotiations Skills, etc., are aimed specifically at developing personal managerial skills.

Numerous absences from class in any discipline do not release students from all out-of-class assignments, including those aimed at using the quantitative methods or written analysis in a case study. Nor are such students released from an exam designed to test the level of their numeracy, verbal and other skills. Such students may consult the course teacher on the matter. If a student fails the exam twice, s/he may re-attend the course.

предоставляется возможность получить предварительную консультацию у преподавателя, ведущего данный курс. В случае, если слушатель дважды терпит неудачу на экзамене, ему предлагается повторно прослушать курс со следующим потоком

В случае пропуска дисциплин, основой которых является отработка skills (например, Интегральный 16 часовой кейс-стади по стратегии, Трехдневный тренинг «Стратегия успеха», Техника ведения переговоров, Техника презентаций), индивидуальный экзамен не предусматривается и слушателям предлагается, пройти соответствующий курс со следующим потоком.

6.9 Профессиональные навыки в нескольких областях

Смотри раздел 5.4- Знания и понимание, а также раздел 6.10 - Методика преподавания и обучения.

6.10 Методика преподавания и обучения

На программах MBA ИБДА используются различные методы преподавания и обучения: лекции, семинары, workshops, мастер-классы, action learning (кейс-стади, деловые игры и т.п.), разработка проектов, trainings, включая computer-based training and in-company training и др.

Соотношение используемых методов преподавания различно в преподавании разных дисциплин. Оно определяется преподавателями исходя из особенностей курса и состава аудитории слушателей. Соблюдение необходимого баланса между различными методами преподавания в рамках отдельных дисциплин контролируется

Students missing from the experiential classes (e.g. an integrated 16-hour case study on corporate strategy, negotiations or presentation skills) will have to re-attend the course.

6.9 Multi-area Skills

See also subsection 5.4, Knowledge and Understanding, and subsection 6.10, Teaching and Training Methodology.

6.10 Teaching and Training Methodology

Our MBA programmes use a variety of teaching and training methods: lectures, seminars, workshops, master classes, action learning (case studies, business games, etc.), project development, trainings including computer-aided training, in-company training, etc.

The relationship between the methods employed varies from course to course. It is determined by the teachers, depending on the specifics and the audience of the course in question. Control over the maintenance of a sound balance between the various teaching methods in the individual disciplines is exercised by the respective teaching department and the programme leader. Controls

кафедрой и академическими директорами программ. В качестве инструментов контроля используются опросы (анкетирование) слушателей, отчеты преподавателей на заседаниях кафедры и посещение занятий другими преподавателями и академическими директорами программ.

6.10.1 Лекции

Лекционная подача материала используется в большей мере на первых этапах программы в дисциплинах, призванных создать теоретическую базу для освоения практического инструментария менеджмента. Однако нет ни одной дисциплины, которая проводится исключительно в лекционной форме, лекционный материал, чередуются с семинарами, action learning и др. методами преподавания и обучения.

6.10.2 Семинары

На семинарских занятиях слушатели решают задачи и делают упражнения, нацеленные на закрепление изучаемого материала. При этом проверяется выполнение ими домашних заданий. Этот метод наиболее активно используется в преподавании дисциплин связанных с использованием инструментов количественного анализа.

6.10.3 Кейс-стадиз, деловые игры

Активные методы обучения применяются в преподавании практически всех учебных дисциплин, и ИБДА поощряет применение этих методов.

Кейс-стадиз наиболее активно применяются в преподавании базовых управленческих дисциплин (менеджмент, стратегический менеджмент, управление персоналом, маркетинг, управление изменениями, разработка управленческих решений и т.п.), а

include student questionnaires, teachers' reports to the teaching department, and peer visits to classes by other faculty including the programme leaders.

6.10.1 Lectures

Lectures are used mainly in the initial teaching phases in the disciplines aimed to develop a theoretical platform for studying applied tools valuable in management. However, not a single course is delivered exclusively through lectures. They alternate with seminars, action learning, etc.

6.10.2 Seminars

Seminars enable our students to consolidate the learned material through doing exercises and homework assignments. Seminars are used most intensively in the disciplines associated with applying quantitative analysis tools.

6.10.3 Case studies and business games

Action learning is used in virtually all disciplines, and IBS-Moscow encourages applying these methods.

Case studying is applied most intensively in the basic management disciplines (Management, Strategic Management, Personnel Management, Marketing, Change Management, Management Decision Making, etc.) as well as in the specialised disciplines. We offer courses that are almost totally

также на дисциплинах специализаций. Есть курсы почти целиком построенные на обсуждении кейс-стадиз, например, интегральный кейс по стратегии, или кросс-культурный менеджмент.

Преподаватели используют как российские кейсы, так и кейсы по зарубежным компаниям. ИБДА поощряет усилия преподавателей, направленные на повышение разнообразия обсуждаемых кейсов с точки зрения рассматриваемых в них управленческих проблем, отраслевой и региональной специфики ситуаций, масштабов бизнеса в обсуждаемых кейсах и т.п. При этом поощряется разработка и использование преподавателями своих собственных авторских кейс-стадиз.

В рамках учебной программы проводится несколько деловых игр. В частности, по дисциплине «Разработка управленческих решений»: компьютерная деловая игра «Корпорация Плюс»; по курсу «Управление коммерческой сделкой - деловые игры «Export» и «Import»; в курсе «Стратегия успеха» - деловые игры: «Узкое место» и «X-Y»; по дисциплине «Антикризисное управление» - деловая игра « Антикризисное управление на комбинате «Красный октябрь».

6.10.4 Workshops, мастер-классы

Workshops наиболее активно используются в рамках специализаций. Конкурентным преимуществом ИБДА является использование такой разновидности workshops как «мастер-классы». В рамках мастер-классов регулярно проводятся встречи слушателей с ведущими российскими и зарубежными бизнесменами и политическими деятелями. Мастер классы позволяют познакомиться с успешным опытом

built around case studies, e.g. an integral case study on corporate strategy or cross culture management.

Faculty use the case studies looking both at domestic and foreign companies. IBS-Moscow encourages faculty's efforts put into increasing the variety of case studies in terms of industry and regional specifics, scale of business, etc., including the delivery of the case studies developed by faculty.

The teaching programme incorporates a number of business games. These include: a computer business game, *Corporation Plus*, for the Management Decision Making course; *Export and Import* for the Deal Management course; *Weak Point* and *X-Y* for the Success Strategy course; and *Crisis Management at the Krasny Oktyabr Group of Enterprises* for the Crisis Management course.

6.10.4 Workshops and master classes

Workshops are used most intensively in the programme's majors. IBS-Moscow's competitive advantage is the delivery of master classes where our students meet with leading Russian and foreign businesspersons and politicians. Master classes allow our students to learn successful experience of domestic and foreign commercial organisations.

ведения бизнеса в России и за рубежом.

Только в ходе текущего учебного года с мастер-классами на программах MBA выступали заместитель главы Администрации Президента РФ Владислав Сурков, вице-президент компании «Oracle» Борис Щербаков, исполнительный директор Ассоциации менеджеров России Сергей Литовченко, президент «Альфа банка» Петр Авен и ряд других видных бизнесменов и политиков

6.10.5 Проекты

Разработка проектов рассматривается как важная составляющая учебного процесса, направленная на развитие навыков комплексного использования управленческих технологий для решения важнейших управленческих задач.

В ходе программы слушатели разрабатывают курсовые проекты в рамках дисциплин «Организационное поведение» (проект по формированию внутренней среды организации с заданными параметрами) и «Управление проектами».

Программы завершаются разработкой и защитой итогового проекта. Итоговый проект нацелен на комплексное решение важнейших проблем управления компанией, в которой работает слушатель программы.

In this year alone, master classes at ISB-Moscow were delivered by Vladislav Surkov, assistant head of the RF President's Administration, Boris Shcherbakov, vice president of Oracle Corporation, Sergei Litovshenko, director of the Russian Managers Association, Pavel Aven, president of Alfa Bank, and a number of other esteemed businessmen and politicians.

6.10.5 Projects

Developing projects is viewed as a major element of the training process that contributes heavily to mastering a comprehensive set of managerial skills.

Students prepare course project papers in Organisational Behaviour (a project for setting up an internal corporate environment based on set parameters) and in Project Management.

The programmes are completed with the satisfactory presentation and defence of a thesis in which a student proposes a solution to the selected problems facing the organisation s/he works for.

AN EXAMPLE OF A TRANSLATION FROM ENGLISH INTO RUSSIAN | ПРИМЕР ПЕРЕВОДА С АНГЛИЙСКОГО НА РУССКИЙ

<p>MANAGEMENT & BUSINESS ADMINISTRATION</p>	<p>УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС-АДМИНИСТРИРОВАНИЕ</p>
<p>AN EXTRACT FROM AN MBA TEXTBOOK</p>	<p>ФРАГМЕНТ ПЕРЕВОДА УЧЕБНИКА MBA</p>
<p>MANAGEMENT STYLES. THE RATIONAL DIMENSION</p>	<p>СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. РАЦИОНАЛЬНО-ЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА И ОЦЕНКА</p>
<p>Two main approaches: contingency theories "management styles can be evaluated regardless of the circumstances"</p> <p>3 main styles: "tells", "suggests" and "delegates"</p> <p>the "task management" style the "team management" style</p> <p>a "dampened pendulum style": driving people to produce, but not to go far in supporting this with either personal encouragement or formal sanction.</p> <p>Many managers are not aware of their management style - and how it can be modified.</p> <p>two theories of action: 1) the theory-in-use and 2)</p>	<p>Два основных подхода: а) теория обстоятельств, или теория лидерства с учетом сложившихся обстоятельств; б) подход, согласно которому стили управления могут практиковаться и оцениваться вне зависимости от существующих обстоятельств.</p> <p>Три основных стиля управления: приказной, рекомендательный и предусматривающий делегирование полномочий по принятию решений.</p> <p>Управление решением задач (акцент – на продукте / результате). Управление работой команды (акцент – на взаимодействии с персоналом).</p> <p>«Промежуточный» – сбалансированная ориентация и на продукт, и на персонал: менеджер руководит работой персонала по производству определенного продукта / выполнению поставленной задачи, но при этом не оказывает им личной поддержки и не слишком влияет на них посредством формальных приказов.</p> <p>Многие менеджеры не осознают, каким стилем управления они пользуются.</p> <p>У многих из них в ходу две "теории действия":</p>

the espoused theory.

1) та, которой они пользуются на практике; и 2) та, которую они преподносят как передовую.

THE NON-RATIONAL DIMENSION OF MANAGEMENT STYLES

One framework for understanding interpersonal relationships is called transactional analysis (TA).

There are three **subpersonalities**, each of them are further subdivided into:

Parent -

Critical Parent (which involves authority and prescription - telling)

Nurturing Parent (sympathetic, unchallenging and protective

+ helps to guide personnel

- stifle learning and prevents staff from taking responsibility

Adult -

rationality, objectivity.

Associated with questions "why", "where", "when".

Child -

the **Free Child**: natural, creative, fun-loving

the **Adapted Child** - involves flattery and deviousness or compliance and dejection

the **Rebellious Child** - hostile, defiant and argumentative

Conclusion:

The *best model is Adult-Adult* relationship as it can promote improvement of management through discussion.

The Critical or Nurturing Parent produces the Child in the other who may react angrily or with no wish to take any responsibility.

КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЛИЧНОСТНЫХ ПСИХОТИПОВ

Пониманию характера межличностных отношений способствует «транзакционный анализ» (Transactional Analysis = TA).

Выделяются 3 **личностных типа**: («родитель», «взрослый», «ребенок»), каждый из которых, в свою очередь, подразделяется на подтипы.

Родитель:

«настроенный на критику родитель»

(авторитарность и приказной стиль поведения через предписания);

«заботливый родитель» (сочувствующий, нетребовательный и защищающий);

его «плюсы»: помогает сотрудникам двигаться в нужном направлении в их работе;

его «минусы»: подчас вредит процессу неформального развития сотрудников в ходе работы и принятию ими на себя ответственности за выполняемые задания.

Взрослый:

рациональный подход, объективность.

Данный тип ассоциируется с вопросами "почему?", "где?", "когда?".

Ребенок:

«свободный ребенок»: естественный, креативный, веселый;

«приспосабливающийся ребенок»:

льстящий, вводящий в заблуждение либо подстраивающийся и оттого угнетенный;

«непослушный ребенок»: враждебный, настроенный на отрицание и спор.

Вывод:

Лучшая модель – отношения по типу «взрослый-взрослый», поскольку она способствует улучшению управления путем обсуждения возникающих вопросов.

«Настроенный на критику родитель» или «заботливый родитель» способствует превращению сотрудника в «ребенка», который может отреагировать негативно на ту или иную ситуацию или не захочет брать на себя ответственность [когда этого не нужно делать].

COMMUNICATION AS A PROCESS

Management and communication

Most managers are engaged in ad hoc communication. According to one research, about 80% of their time is spent on verbal communication.

Communication processes

The model derived from the study of communication as a technical process shows that the sender of information encodes the message and sends it through a channel. The message is then decoded by the receiver. There is however some noise that distorts the message.

The problem of noise.

-the *sender of messages* (there are different communication strategies. If the organization is overloaded with memos, this type of communication can be ineffective. It is better to make a phone call instead)

- the *recipient* (may take note of only those messages from high-ranking sources, thus leaving unnoticed some novel information from lower-ranked people)

- *someone with influence* (may adopt a communication strategy, e.g. electronic mail instead of memos)

Feedback as a means of checking and clarification of information through asking questions and repeating the message.

We do not passively receive messages, we select, filter and interpret them.

Perception

Perception is a process by which we actively make sense of our environment and respond to it.

Serial distortion

When it is a verbal communication the people involved may add somewhat different from the original message:

- 1) particular points may be highlighted
 - 2) new information may be added
 - 3) certain details may be modified
- etc.

ОБЩЕНИЕ КАК ПРОЦЕСС

Управление и общение

Большинство менеджеров общаются с сотрудниками не в рамках запланированных обсуждений, а «когда петух клюнет». Согласно одному исследованию, около 80% рабочего времени менеджеров уходит на устное общение.

Процессы общения

Модель, полученная на основе результатов изучения проблем общения как технического процесса, показывает, что посылающий информацию кодирует сообщение и посылает его через определенный канал. Сообщение затем декодируется его получателем. Однако сообщение искажается некоторой долей «шума».

Проблема «шума»

- *Посылающий сообщения* (существуют различные коммуникационные стратегии. Если организация перегружена служебными записками и т.п., такой тип взаимосвязи может быть неэффективным. В таком случае проще позвонить).

- *Получатель* (может обращать внимание только на те сообщения, которые исходят от занимающих высокие должности сотрудников, таким образом оставляя без внимания новую информацию, которая поступает от сотрудников, находящихся на более низких ступенях должностной лестницы).

- *Обладающий влиянием* (может принять на вооружение определенную стратегию общения, например – через связь по электронной почте взамен служебных записок и т.п.).

Обратная связь – как средство проверки и прояснения информации путем задавания вопросов и повторной отправки сообщения. Мы получаем сообщения не пассивно, а производим отбор, фильтруем и интерпретируем получаемую информацию.

Восприятие

Восприятие – процесс, во время которого мы активно осмысливаем то, что нас окружает, и стараемся соответствующим образом «ответить окружению».

«Серийное» искажение

При устном общении люди добавляют от себя что-то, что может отличаться от исходного текста сообщения:

- 1) могут «педалироваться» определенные моменты;
- 2) может быть добавлена новая информация;
- 3) определенные идеи могут быть изменены (переистолкованы); и т.д.

The communications climate

In some companies the founder's style is a major determinant of how staff communicate.

The open, supportive climate:

1) descriptive responses (informative rather than evaluative)

2) solution-oriented responses (rather than those emphasizing what cannot be done)

3) open and honest responses (even if criticism is expressed. The aim is to help and improve)

4) forgiving responses (recognizing the inevitability of error)

5) feedback responses (to maintain high levels of performance), etc.

The closed communications climate:

1) emphasis of apportioning blame. Feedback is negative.

2) controlling behaviour

3) deceptive behaviour

4) superior behaviour (emphasizing the difference in status)

5) hostile behaviour (a negative approach which places little importance on the needs of others) etc.

The communications culture

The communication culture can be:

adversarial

-formal - e.g. a large management committee (members represent a range of

consensual

-formal - e.g. a management committee (members have similar values and beliefs)

Климат общения

В некоторых организациях стиль ее основателя определяет то, как общаются между собой ее сотрудники.

«Открытый», поддерживающий сотрудников стиль общения:

1) подробные ответы (скорее информационные, чем оценивающие);

2) ответы, скорее ориентированные на решение проблемы (а не на выделение того, что неразрешимо);

3) открытые, искренние ответы (даже если выражается критическая точка зрения. Задача – помочь);

4) «оправдывающие» ответы (признающие неизбежность возможной ошибки);

5) ответы в расчете на обратную связь (для поддержания результатов деятельности на высоком уровне).

«Закрытый», «отгораживающийся» от сотрудников стиль общения:

1) акцент – на поиске виноватых. Обратная связь: негативная реакция со стороны сотрудников;

2) нарочитый контроль;

3) обман;

4) неуважение подчиненных (подчеркивание различия в должностном положении);

5) враждебное поведение (подход, подразумевающий малый интерес к проблемам и потребностям прочих сотрудников)

Культура общения

В рамках культуры общения выделяются следующие типы поведения:

оппонирующее

– *формальное* – напр., в случае наличия большого комитета управления (его

консенсуальное

– *формальное* – напр., в случае наличия комитета управления, члены которого разделяют

conflicting interests)		члены представляют широкий спектр конфликтующих интересов);	схожие ценности и имеют схожие суждения;
-informal - e.g. a collective with big unresolved differences	-informal - a small close-knit project team	– <i>неформальное</i> (в случае коллектива с большим числом нерешенных противоречий).	— <i>неформальное</i> (в случае небольшой тесно взаимодействующей команды исполнителей).
<p>Conclusion: the analysis of the communication culture may help</p> <p>1) in tailoring the manager's behaviour within the current culture</p> <p>2) in attempting to alter the culture if inappropriate</p>		<p>Заключение: анализ культуры общения может помочь:</p> <p>1) в адаптации поведения менеджера к конкретной культуре;</p> <p>2) в попытках ее изменения, если необходимо.</p>	

INFORMATION NETWORKS	ИНФОРМАЦИОННЫЕ СЕТИ
-----------------------------	----------------------------

<p>Personal networks: you and your friends and friends of your friends, etc</p> <p>Team networks: informal associations or groups to provide support or share or promote common interests.</p> <p>Networks and exchange A social network is a communication network and a means of making transactions (= interactions between people) and exchanges (such interactions which give something valuable from it to the parties involved).</p> <p>Creating networks If there is no appropriate network in place, it should be created. We must remember that people are more likely to join if they get something out of it.</p> <p>Networks and equal opportunities They should not become closed cliques to preserve power and privilege (the "old-boy" network or any other discriminational one).</p>	<p>Личные сети: вы, ваши друзья, друзья ваших друзей и т.д.</p> <p>Групповые сети: неформальные ассоциации или группы для оказания поддержки или отстаивания общих интересов.</p> <p>Социальные сети и обмен действиями Социальная сеть – это сеть общения и средство осуществления межличностных взаимодействий, а также обмена (такими действиями, которые дают что-то ценное общающимся сторонам).</p> <p>Создание социальных сетей Если соответствующей сети нет, ее следует создать. Нужно помнить, что люди скорее включаются в общее дело, если могут что-либо получить от этого.</p> <p>Сети и равные возможности Сети не должны стать замкнутыми группировками с целью сохранения властных полномочий и привилегий (пример такой нежелательной замкнутой структуры – сеть «старых знакомых» или любая иная, дискриминирующая остальных – не входящих в эту структуру – сотрудников).</p>
---	--

LEADERSHIP	ЛИДЕРСТВО
-------------------	------------------

<p>Leadership is a process of influencing others to follow a particular direction or goal, in ways that are more or less acceptable to them.</p>	<p>Лидерство – процесс оказания влияния на других при движении в определенном направлении или достижении определенной цели (способы должны быть более-менее приемлемыми для остальных).</p>
---	--

Theories of leadership

1) **Trait theories** - personal qualities make or do not make someone a successful manager.
+ intelligence, dominance, self-confidence, interpersonal skills, and orientation towards achievement and improvement

2) **Style theories** - The most important thing is how the manager behaves:
concern for people=relationship-oriented or
concern for task=task-oriented leaders

3) **Contingency theories** - An effective style depends on the situation. The situation may be favourable or unfavourable.

a) **Task-oriented leaders** perform better in situations which are either very favourable or unfavourable

b) **Relationship-oriented leaders** - situations of moderate "favourableness"

Recommendations:

Effort should be concentrated on changing the situation by changing the structure of the task (eg delegating authorities).

Conversely, the favourableness of a task-oriented leader may be increased by increasing the authority the manager commands.

Теории лидерства

1) **Теории лидерских качеств**: согласно им, индивидуальные качества являются определяющими для успешной работы руководителя.
Положительные свойства: интеллигентность, способность доминировать, уверенность в своих силах, навыки межличностного общения, нацеленность на результат и совершенствование деятельности организации.

2) **Теории стилей руководства**: согласно этим теориям, самое важное – как ведет себя руководитель:
заботится о людях (то есть является ориентированным на отношения с персоналом) или нацелен только на результат (то есть является ориентированным на производство определенного продукта / выполнение определенной задачи).

3) **Ситуативные теории**: согласно им, эффективность того или иного стиля руководства зависит от сложившейся ситуации. Ситуация может быть благоприятной или неблагоприятной.

a) **Нацеленные на результат** руководители лучше действуют либо в очень благоприятных ситуациях, либо в крайне неблагоприятных.

b) **Нацеленные на отношения с персоналом руководители** наиболее эффективны в ситуациях средней "благоприятности".

Рекомендации

Следует попытаться изменить сложившуюся ситуацию путем изменения содержательных аспектов процесса выполнения задачи (например путем делегирования полномочий вниз по должностной лестнице).

Напротив, эффективность работы ориентированного на результат руководителя может быть повышена путем делегирования ему дополнительных полномочий.

LEADERSHIP AS A PROCESS

Leadership and core issues:

1) the **strategic problem** - in what direction to go
abilities and skills needed: developing a sense of direction

ЛИДЕРСТВО КАК ПРОЦЕСС

Основные вопросы:

1) **проблема стратегии** – в каком направлении двигаться.
Необходимые умения и навыки: развитие

2) the **task problem** - what task to do to achieve the goal
abilities and skills: defining the tasks and making sure they are carried out successfully (feedback)

3) the **people** (the **maintenance problem**) - how to maintain good working relationships
abilities and skills: maintaining the morale and commitment of the group

Conclusions:

- 1) A leader is not necessarily someone who has formal authority
- 2) A group may have more than one leader
- 3) There should be a person to act as an ambassador of the group outside it.

понимания движения в нужном направлении;

2) **проблема определения задачи** – какую задачу прежде всего следует выполнять для достижения цели.
Необходимые умения и навыки: определение круга задач и способность осуществлять контроль того, насколько успешно они выполняются (обеспечение обратной связи);

3) **проблема поддержания отношений с сотрудниками** – как поддерживать хорошие деловые отношения.
Необходимые умения и навыки: поддержание высоких моральных установок и высокого уровня отдачи сотрудников при выполнении поставленных перед ними задач.

Выводы:

- 1) лидер – не обязательно тот, у кого формальная власть;
- 2) в группе может быть несколько лидеров;
- 3) должен быть тот, кто выполнял бы функции представителя группы при взаимодействии с теми, кто не входит в ее состав.

GROUPS AND TEAMS

Difference between groups and teams

Groups	Teams - a special kind of group
a) members are combined to meet social needs	a) a common goal or task
b) to gain support in carrying out particular objectives	b) this requires collaboration and the co-ordination of activities (particular projects)

ГРУППЫ И КОМАНДЫ

Различия между группами и командами

Группы	Команды – особый вид рабочих групп. [Для команды характерны следующие свойства и потребности:]
a) целью объединения людей в группу может быть: удовлетворение своих личных потребностей социального характера;	a) наличие общей цели или задачи;
б) получение поддержки со стороны членов группы при выполнении определенных задач;	б) требуется сотрудничество и координация общей деятельности (по определенным проектам);

с) to share and help in a common activity

с) regular and frequent interactions

д) members have a team identity which is distinct from its members' individual identities

1) formed deliberately to get work done (task groups, project groups, boards, committees)

1) **cross-functional teams** (people from different disciplines to work in an activity-based rather than a role-based manner)

2) formed naturally to pursue their own interests (staff groups, pressure groups, political parties, etc)

2) **self-directed teams** - team members coming together around a goal

3) formed to satisfy the basic human need for belonging and identity (informal groups, working groups, etc)

3) **joint teams** - individuals external to the organization (customers, competitors, suppliers, etc)

в) оказание взаимопомощи в ходе осуществления общей деятельности.

в) наличие регулярных частых контактов между участниками команды;

г) чувство принадлежности к одной команде, а не только наличие обособленных индивидуальных самоидентификаций;

Цели формирования группы:
1) проведение определенной работы (проектные группы, советы, комитеты);

Типы команд:
1) **многофункциональные команды** (где участники – люди с разной специализацией, когда важна нацеленность на общий результат, а не на выполнение отдельных обособленных ролей внутри коллектива);

2) отстаивание собственных интересов (группы сотрудников, «группы давления», группировки на основе политических пристрастий и т.д.);

2) **самоуправляющиеся** команды, формирующиеся для достижения общей цели;

3) удовлетворение основной человеческой потребности в принадлежности к группе (неформальные группы, рабочие группы и т.д.).

3) **прочие** (объединенные по принципу общности интересов), действующие в рамках осуществления определенного проекта / деятельности (участники – сторонние данной организации лица: клиенты; конкуренты; поставщики; и т.д.);

	4) change-management teams (different constituents of the organization to come through specific changes)		4) команды по осуществлению изменений в управлении организацией (участники – различные представители данной организации).
When to build groups	When to build teams	Когда создавать группы	Когда создавать команды
1) for simple tasks	1) for complex tasks	1) для решения простых задач;	1) для решения комплексных задач;
2) when co-operation is sufficient	2) when consensus decisions are essential	2) когда уровень сотрудничества достаточно высок;	2) когда есть консенсус при принятии решений;
3) minimum discretion is required	3) there is a high level of choice	3) когда необходим минимум самостоятельности;	3) когда есть возможность выбора участников из широкого числа сотрудников;
4) fast decisions are needed	4) high commitment is needed	4) для быстрого принятия решения;	4) когда нужна высокая самоотдача;
5) few competences are required	5) a broad range of competences is required	5) когда требуется небольшое число компетенций;	5) когда требуется наличие большого числа различных компетенций у специалистов различного профиля;
6) members' interests conflict	6) when the organization rewards team results	6) когда у отдельных лиц разные интересы;	6) когда организация ценит результаты работы команды;
7) innovative responses are sought	7) balanced views are sought	7) при поиске инновационных решений.	7) когда для выполнения работы необходим учет мнений людей, объединенных общим пониманием ситуации и цели деятельности
Improving groups	Improving teams	Улучшение работы групп	Улучшение работы команд
It depends on	It depends on	зависит от:	зависит от:

-- the contextual factors :	1) adapting to the environment and utilizing resources	-- ситуативных факторов :	1) адаптации к окружению и эффективного использования ресурсов;
a) size - the larger, the greater skills available. But there is then less opportunity for each member to participate or influence	2) relating effectively with people outside the organization	а) размер – чем больше людей в группе, тем больше необходимых умений; но одновременно – меньше и возможностей для самореализации каждого члена группы;	2) эффективности контактов с лицами, не работающими в данной организации;
b) composition - homogeneous (sharing similar values and beliefs) heterogeneous (may experience greater conflict but have the potential for greater creativity)	3) using systems to carry out goal-oriented tasks	б) состав – гомогенный (со схожими ценностями и убеждениями) или гетерогенный (возможны конфликты, но есть потенциал для большей творческой отдачи);	3) применения соответствующих систем для выполнения ориентированных на достижение цели задач;
c) task - the more realistic and important, the better	4) working in a way that takes account of the welfare of people and makes them feel part of a team	в) задача – чем более она реалистична и важна, тем лучше;	4) работы с учетом материальных потребностей сотрудников (чтобы они чувствовали себя частью команды).
d) resources and support	Team roles:	г) ресурсы и поддержка ;	Роли в команде:
e) external recognition	1) Implementer 2) Co-ordinator 3) Shaper (ready to challenge inertia or self-deception) 4) Plant (innovative approaches) 5) Resource investigator 6) Monitor-Evaluator 7) Team Worker (able to respond to people and situations) 8) Completer-Finisher (perfectionism)	д) признание извне ;	1) «реализатор», или «руководитель»; 2) «координатор»; 3) «формирователь решений» (готовый бороться с инертностью, благодушием и самообманом); 4) «новичок со свежим взглядом» (способный предлагать инновационные подходы); 5) «разведчик», или «исследователь» ресурсов; 6) «судья», или «оценщик»; 7) «душа команды» (с готовностью
-- internal factors :		-- внутренние факторы :	
a) leadership - must be appropriate to the circumstances		а) руководство – должно быть адекватным ситуации;	
b) task functions - proposing -developing other people's proposals -analysing what is wrong -giving and seeking info -evaluating -decision-making		б) компоненты процесса определения задач: - предложения; - доработка предложений, сделанных другими; - анализ неверных	

	<p>предложений и ошибочных позиций; - поиск и предоставление нуждой информации; - проведение оценки; - принятие решения;</p>	<p>откликающийся на нужды людей и реагирующий на возникающие ситуации; 8) «доводчик», или «завершитель» (способный доводить дело до конца).</p>
<p>c) maintenance functions -gate-keeping (opening and closing discussions -encouraging -conflict resolution -giving feedback -dealing with feelings -looking after physical needs (refreshments, etc)</p>	<p>IMPORTANT - A CLEAR GOAL</p> <p>Team development stages: a) forming - when it is not fully a group but is a collection of individuals b) storming - going through a period of conflict after an initial superficial consensus (there may be disagreement and jockeying for position) c) norming - establishing norms of working or decision-making</p>	<p>в) функции поддержки - начало и завершение обсуждений, - поощрение, - разрешение конфликтов, - обеспечение обратной связи; - внимание к личным проблемам сотрудников; - забота об удовлетворении таких потребностей, как необходимость в отдыхе и т.д.</p> <p>ВАЖНА ЯСНО ПОСТАВЛЕННАЯ ЦЕЛЬ</p> <p>Этапы развития команды: а) формирование – еще не слаженный коллектив, а механическая совокупность отдельных лиц; б) «притирка» – период конфликтов после начального этапа поверхностного консенсуса (могут иметь место разногласия и выгадывание для себя позиционных преимуществ внутри команды); в) принятие общих для членов коллектива норм деятельности и определение критериев оценки при принятии решений;</p>
<p>Motivation in groups</p> <p>-knowledge of the expected results would help -involving people in making decisions -the most important aspect is a set of goals which is highly</p>	<p>d) performing - only after the three previous stages have been passed e) adjourning or mourning (a team completes its task, and the leader once again needs to be aware of the uncertainties facing the members)</p>	<p>Мотивация в группах</p> <p>Знание ожидаемых результатов может помочь: - в вовлечении сотрудников в процесс принятия решений; - самый важный</p> <p>г) собственно работа команды – только после завершения первых трех вышеперечисленных этапов; д) постановка новых задач / анализ ошибок (после выполнения поставленной задачи лидеру вновь нужно учитывать необходимость</p>

<p>valued by the members - the mission.</p> <p>Group problems:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>hidden agendas</i> - <i>group anxiety</i> - <i>groupthink</i> (defence of the group's interests, ignoring sometimes evident signs of failure) <p>Practical implications:</p> <p>- this theory helps to define the team more precisely (e.g., differences and jockeying for position is not a sign of the group falling apart but just one of the stages of its development)</p>	<p>аспект: наличие сформулированного комплекса целей, которые высоко ценятся остальными членами коллектива.</p> <p>Групповые проблемы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>наличие скрытых мотивов;</i> - <i>неудовлетворенность участников группы;</i> - <i>групповщина</i> (защита собственных интересов и игнорирование порой справедливых оценок работы группы). <p>преодоления нерешительности и проявлений неоднозначного отношения к изменениям со стороны участников команды.</p> <p>Практическое применение теории помогает более точно оценить команду (например, различие во взглядах по тому или иному вопросу или выгадывание для себя более выгодных условий – признак не разваливающейся команды, а одного из этапов ее становления).</p>
---	---

<p>CHANGE</p>	<p>ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ</p>
----------------------	---------------------------------------

<p>When there is a need for change, there may be forces for and against undertaking changes.</p> <p>A well-established technique is called forcefield analysis. This analysis suggests that we should look at the organization as balanced between driving forces and restraining forces</p> <p>Driving forces:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) resource allocation difficulties 2) some offices are not viable 3) costly staffing structure 4) reorganization recommended <p>Restraining forces</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) possible non-cooperation from likely losers 2) some opposition from local groups 3) complexity of issue 4) possible loss of local funding 	<p>Когда есть потребность в изменении, в организации могут оказаться силы, выступающие как за, так и против изменений.</p> <p>Метод под названием «силовой анализ» (forcefield analysis) предполагает взгляд на организацию как на динамическое равновесие движущих и сдерживающих сил.</p> <p>Движущие силы (факторы):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) наличие проблем с распределением ресурсов; 2) некоторые подразделения организации нежизнеспособны; 3) слишком большие расходы на оплату труда персонала в рамках существующей организационной структуры; 4) рекомендована реорганизация. <p>Сдерживающие силы (факторы):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) возможное отсутствие желаний сотрудничества со стороны потенциальных неудачников (по которым прежде всего может «ударить» грядущее изменение); 2) оппозиция со стороны представителей групп из местных
---	---

Strategies for change:

1) **Directive strategy** (a top-down approach)

2) **Expert strategy** (a technical problem requiring an expert decision)

3) **Negotiating strategy** (the parties have the right to negotiate the change and perhaps say no to it)

4) **Educative or normative strategy** (values and beliefs should be changed)

5) **Action-centred or participative strategy** (a bottom-up approach, those who are likely to be affected by change form teams)

4 reasons why people resist change:

1) parochial self-interest

2) misunderstanding and the lack of trust

3) different assessments

4) low tolerance for change

Стратегии изменения:

1) **директивная** (изменение инициируется руководством);

2) **экспертная** (при наличии технической проблемы, требующей участия экспертов в ее решении);

3) **переговорная** (у всех есть возможность обсудить возможное изменение);

4) **образовательная или нормативная** (изменению подлежат коллективные ценности и убеждения);

5) **стратегия концентрации на действии или стратегия участия (сотрудничества)** (инициатива – снизу; те, кто могут быть затронуты предстоящим изменением, формируют команды).

(региональных) подразделений организации;

3) сложность вопроса, который пытаются решить с помощью внесения изменений в работу организации; 4) возможное сокращение объема финансирования местных (региональных) подразделений.

4 причины сопротивления изменениям:

1) преследование лишь собственных интересов,

2) непонимание и отсутствие доверия,

3) различные оценки возникшей ситуации,

4) слабая психологическая готовность к переменам.

SKILLS AND TOOLS FOR CHANGE

In addressing a change situation we must remember that this is a process that takes place in three phases:

1) **unfreezing** - when you get people to accept the need for change. Commitment is important as those who are not committed will oppose change.

НАВЫКИ И МЕТОДЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Нужно помнить, что осуществление изменений – это процесс, который состоит из 3-х этапов:

1) **"разморозка"** ситуации – когда вы подводите людей к пониманию и принятию необходимости изменений. При этом

2) **changing** - the detailed design and implementation of new arrangements

3) **refreezing** - the process in which new behaviours are consolidated. New norms may have to be established. New resistances may emerge.

Skills and tools:

- 1) *motivation*
- 2) *job design*
- 3) *conflict, power and negotiation*
- 4) *recruitment*
- 5) *managing rewards*
- 6) *appraisal*
- 7) *staff development*
- 8) *managing exit*
- 9) *relationships*
- 10) *communication skills*
- 11) *leadership*
- 12) *groups and teams*

необходимо встречное движение со стороны сотрудников организации, так как – при отсутствии заинтересованности – они будут противиться изменениям;

2) **изменение** – детальная проработка и внедрение новых принципов деятельности;

3) "**заморозка**" – процесс закрепления новых типов поведения. Может потребоваться установление новых норм. Возможно сопротивление со стороны некоторых сотрудников организации.

Навыки и методы:

- 1) *мотивация;*
- 2) *организация работы по отдельным направлениям;*
- 3) *разрешение конфликтов, распределение полномочий и решение вопросов путем их обсуждения;*
- 4) *наем необходимого персонала;*
- 5) *управление материальным стимулированием;*
- 6) *оценка результатов работы;*
- 7) *развитие умений и навыков сотрудников;*
- 8) *управление увольнениями;*
- 9) *управление отношениями внутри коллектива;*
- 10) *развитие навыков общения;*
- 11) *развитие и поддержание лидерства;*
- 12) *работа с учетом наличия различных групп и команд.*