

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО
ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

И.В. Каблашова

И.В. Логунова

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

Воронеж 2019

УДК 658 (075.8)
ББК 65.05.07

Рецензенты:

*кафедра экономической безопасности РЭУ им. Г.В. Плеханова
(Воронежский филиал)
(зав. кафедрой канд. экон. наук, доц. О.В. Хорошилова);
д-р экон. наук, проф. С.В. Свиридова*

Каблашова, И.В.

К122 Менеджмент: практикум: учебно-методическое пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые и граф. данные (1,4 Мб) / И.В., Каблашова, И.В. Логунова. - Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM) : цв. – Систем. требования: ПК 500 и выше; 256 Мб ОЗУ ; Windows XP; SVGA с разрешением 1024x768; Adobe Acrobat ; CD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с экрана.

ISBN

В учебно-методическом пособии приведены основные теоретические положения дисциплины, задания и ситуации для проведения практических занятий и лабораторных работ, задания для выполнения самостоятельной работы, вопросы для самопроверки и тесты.

Издание соответствует требованиям ФГОС ВО по направлению 38.03.01 «Экономика», все профили, дисциплине «Менеджмент».

Табл.34. Ил.15. Библиогр.: 6 назв.

УДК 658 (075.8)
ББК 65.05.07

ISBN

© Каблашова И.В., Логунова И.В., 2019
© ФГБОУ ВО «Воронежский
государственный технический
университет», 2019

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие «Менеджмент: практикум» предназначено для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика», всех профилей. Задания, упражнения и ситуации, представленные в практикуме, направлены на развитие профессиональных компетенций будущих бакалавров в области менеджмента, в т.ч. на умение работать с информацией, анализировать ее и формулировать собственное представление о той или иной проблеме, на формирование навыков публичных выступлений и работы в команде.

Учебное пособие включает несколько разделов. В первом разделе учебного пособия приведено содержание основных тем, изучаемых в рамках дисциплины «Менеджмент». Второй раздел посвящен методическим указаниям по выполнению самостоятельной работы студентов. Третий раздел посвящен рекомендациям по проведению практических занятий. В четвертом разделе изложено основное содержание лабораторных работ. Пятый раздел включает перечень семинарских занятий. В шестом разделе представлены компетентностно-ориентированные задания для самопроверки.

Учебное пособие построено таким образом, чтобы помочь студенту освоить отдельные разделы дисциплины и получить комплексное представление об управленческих аспектах будущей профессии. Задания и ситуации, представленные в учебном пособии, ориентированы на развитие творческих способностей студентов и навыков принятия управленческих решений, что является необходимым условием для формирования компетенций будущих бакалавров экономики.

1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

Тема 1. Сущность и содержание менеджмента

Ключевые вопросы темы

1.1 Подходы к определению менеджмента. Новая парадигма управления.

1.2 Предприятие как объект и субъект управления

1.3 Содержание и особенности управленческого труда

1.4. Функции, уровни и общие принципы организации управления предприятием

1.5. Цели и задачи информационного обеспечения системы управления

Содержание темы. Потребность и необходимость управления в деятельности человека. Сущность и роль менеджмента в современной инновационной экономике. Подходы к определению менеджмента. Содержание управленческого труда. Менеджер, его роль и место в организации. Общие черты управленческой работы – управленческие роли руководителя. Разделение труда в управлении. Вертикальное и горизонтальное разделение труда менеджеров. Иерархия руководителей в организации. Предприятие как объект управления. Классификация предприятий по различным признакам: виду и характеру хозяйственной деятельности, правому положению, характеру собственности, принадлежности капитала и контролю, сфере деятельности, размерам. Цели и задачи менеджмента на предприятии. Социальные факторы и этика менеджмента.

Самостоятельное изучение. Истоки современного менеджмента. Становление менеджмента как науки и искусства. Специализация между областями менеджмента. Общественная роль менеджеров. Менеджмент, предпринимательство и бизнес. Соотношение содержания понятий «менеджер», «предприниматель», «бизнесмен». Функциональное управление предприятием: инновационный менеджмент, производственный менеджмент, финансовый

менеджмент, маркетинг-менеджмент, управление персоналом. Основные принципы менеджмента предприятия: сочетание централизации и децентрализации в управлении, ориентация на долгосрочные цели развития, демократизация управления

Тема 2. Эволюция менеджмента: условия и предпосылки возникновения менеджмента, школы менеджмента, подходы в управлении

Ключевые вопросы темы

2.1 Истоки практики управления

2.2 Сравнительная характеристика школ менеджмента

2.3 Системный и ситуационный подходы в управлении

2.4. Особенности российского менеджмента: исторические аспекты и современные концепции.

Содержание темы. Общее представление об эволюции развития теоретических концепций менеджмента. Предпосылки возникновения менеджмента, систематизация научных знаний в школах управления. Ф. Тейлор и его теория научного управления. Научный менеджмент в трудах Ф. и Л. Гилбертов. Бюрократический менеджмент Г. Форда. Концепция административной школы управления (работы Ф. Файоля, Г. Эмерсона, М. Вебера). Объективные предпосылки развития школы человеческих отношений. Модели человеческих отношений и концепции поведенческого подхода. Концепция человеческих отношений М. Фоллетт и Э. Мейо. Эксперименты и их роль в развитии новых научных теорий в области управления организацией. Исследования А. Маслоу, его мотивационная модель потребностей. Количественный подход в управлении. Эмпирическая школа. Школа социальных систем. Процессный подход к управлению. Системный и ситуационный подходы к управлению. Современные концепции менеджмента и новые тенденции развития менеджмента. Система взглядов на современные принципы управления организацией.

Самостоятельное изучение. Ф. Тейлор о причинах малой производительности труда и методах научного управления. Общие принципы управления, разработанные А. Файолем. Хоторнский эксперимент, его этапы, эффект и результаты. Теории Ф. Герцберга, Р. Лайкерта. Теории «Х» и «У» Д.Мак-Грегора. Теории менеджмента в условиях неопределенности. Практика применения методов количественного подхода в менеджменте. Разработки отечественных ученых в области экономической кибернетики и практика их использования в реальной управленческой деятельности. Особенности американского менеджмента. Основные принципы управления компаниями в исследованиях Т. Питерса и Р. Уотермана. Особенности японского менеджмента. Модели менеджмента в концепции конкурирующих ценностей. Особенности развития отечественной науки управления (разработки отечественных ученых А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева, П.М. Керженцева).

Тема 3. Внешняя и внутренняя среда организации

Ключевые вопросы темы

- 3.1. Интеграционные процессы в менеджменте.
- 3.2 Внешняя среда организации
- 3.3. Внутренняя среда организации
- 3.4 Рабочая среда организации

Содержание темы. Интегральная модель менеджмента. Внешняя и внутренняя среда менеджмента. Факторы прямого и косвенного воздействия. Взаимоотношения организация – внешняя среда. Адаптация к условиям среды. Система управления организацией. Общие положения теории систем в приложении к управлению организацией. Субъект и объект управления.

Самостоятельное изучение. Организация как система. Институциональные системы менеджмента организации. Особенности интеграции внутренних и внешних процессов организации.

Тема 4. Функции управления

Ключевые вопросы темы

4.1. Понятие и классификация функций управления

4.2 Функции планирования, целеполагания и стратегополагания

4.3 Функция организации (организовывания)

4.4 Мотивация и контроль как функции управления

4.5 . Реализация функции управленческого контроля

Содержание темы. Содержание процессного подхода к управлению. Роль управленческого решения в процессе управления. Структура процесса управления. Понятие и определение общих функций менеджмента. Классификация функций управления. Содержание функций управления: планирование, целеполагание (сущность и содержание функции планирования; основные элементы цикла планирования; процесс планирования; цели организации, их классификация. Значение планов и целей; функции целей и планов в организации; типы организационных целей; уровни целей и планов в организации; стратегическое и тактическое планирование); организация и координирование (содержание функции организации; влияние функции организации на процессы управления; логика организационного процесса; разделение труда и специализация рабочих заданий; управленческая цепочка; процесс делегирования; властные полномочия и ответственность; линейные и штабные полномочия; власть и партнерство); мотивация (задача функции мотивации; интерпретация содержания функции мотивации; внутренний и внешний мотивационный механизм; понятия: мотивы, потребности, мотивирование, стимулирование. Простая модель мотивации); контроль (сущность функции контроля; процесс контроля; объекты организационного контроля; этапы процесса контроля). Распределение общих функций по уровням управления.

Самостоятельное изучение. Эффективность процесса управления. Информационный обмен и принятие решений.

Типичные управленческие решения по функциям менеджмента.

Тема 5. Цели и стратегии развития организации

Ключевые вопросы темы

5.1. Понятие стратегии и элементы стратегического плана предприятия

5.2. Цели предприятия и их классификация

5.3. Стратегическое планирование и его роль в управлении предприятием

5.4. Обобщение моделей стратегического управления

5.5 Аналитическая работа при выборе и обосновании стратегии развития предприятия

Содержание темы. Корпоративные цели предприятий в системе управления производством. Роль стратегии в развитии производства. Понятие стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента. Понятие производственной стратегии. Подходы к формированию. Стадии и факторы выбора стратегии. Роль стратегического планирования в управлении.

Самостоятельное изучение. Управление по целям и результатам. Реализация стратегических планов. Стратегические изменения на предприятии. Управление стратегическими изменениями. Стратегические альтернативы. распределение стратегических ресурсов.

Тема 6. Структурные решения в управлении организацией

Ключевые вопросы темы

6.1 Организационная структура и структура управления предприятием

6.2 Принципы и типовые подходы к построению структур управления

6.3 Виды структур управления предприятием

6.4 Выбор и этапы построения структуры управления

6.5 Основные направления развития структур управления

Содержание темы. Понятие, принципы построения и характеристика элементов организационной структуры управления организацией. Органические и бюрократические организационные структуры. Элементарные схемы организационных структур. Характеристика линейной и функциональной организационной структуры. Особенности линейно-функциональной структуры. Дивизиональные организационные структуры, подходы к структуризации. Матричные структуры управления. Сравнительная характеристика типов организационных структур. Преимущества и недостатки. Особенности управления в условиях новой экономики. Организационные структуры нового типа. Сетевые и виртуальные организационные структуры. Принципы построения эффективной организационной структуры в новых условиях. Понятие и виды аутсорсинга. Использование аутсорсинга при формировании организационных структур нового типа.

Самостоятельное изучение. Выбор организационных структур. Современные тенденции развития организационных структур управления в России и за рубежом. Проектирование организационных структур. Понятие и процесс организационного проектирования. Методы организационного проектирования. Характеристики структуры управления предприятием. Ситуационные факторы выбора структуры. Виды структур управления: линейно - функциональная, дивизионная, проектная, матричная. Современные тенденции в развитии структур управления. Оценка эффективности структуры управления предприятием.

Тема 7. Методы управления и принятия управленческих решений

Ключевые вопросы темы

7. 1. Средства и методы управления предприятием

7. 2. Процесс принятия управленческих решений

7. 3. Решения, типичные для функций управления

Содержание темы. Понятие управленческого решения. Классификация и основные требования к управленческим решениям. Процесс принятия управленческого решения. Факторы принятия управленческих решений. Управленческие решения, характерные для функций управления.

Самостоятельное изучение. Фактор неопределенности в принятии управленческих решений. Условия принятия управленческих решений. Понятия управленческой операции и управленческой процедуры. Модели принятия управленческих решений.

Тема 8. Модель современного менеджера в организации

Ключевые вопросы темы

8. 1. Роль руководителя и стили управления

8. 2. Управление в неформальном коллективе, групповая динамика

8. 3. Разрешение конфликтов и противоречий в коллективе

8.4 Черты современного менеджера

Содержание темы. Характерные черты и содержание управленческого труда. Роль менеджера на предприятии. Модель современного менеджера. Формула эффективной деятельности менеджера. Деловая карьера. Менеджер и стресс. Принципы достижения делового успеха. Организация труда менеджеров. Преимущества и эффективность групповой работы. Формирование эффективной команды менеджеров. Личность менеджера и ее структура. Индивидуальные психологические качества личности менеджера. Теории лидерства и стиль управления. Формальное и неформальное управление. Групповая динамика. Понятие и структура конфликта. Типы конфликтов.

Самостоятельное изучение. Содержание труда менеджеров - функции управления. Требования к

управленческому персоналу. Характерные черты менеджера 21 века. Категории управленческих работников. Роль руководителя на предприятии. Групповая (командная) работа и ее новая роль. Ролевые функции менеджера. Причины неудач в карьере руководителей. Социальная ответственность менеджеров. Общие тенденции развития управления человеческими ресурсами.

Тема 9. Эффективность менеджмента и совершенствование управления

Ключевые вопросы темы

9.1 Понятие, виды и критерии эффективности

9.2. Оценка эффективности управления предприятием

9.3 Модели организационных изменений

9.4 Современные тенденции совершенствования управления предприятием

9.5 Влияние реструктуризации на повышение эффективности управления предприятием

Содержание темы. Понятие эффективности. Эффективный менеджмент. Соотношение понятий «эффективность», «действенность» и «производительность». Основные критерии и показатели эффективности. Необходимость развития предприятий. Факторы и принципы развития управления предприятием. Основные тенденции развития предприятия. Основные концепции организационного развития и их особенности. Особенности организационных изменений. Восприятие изменений.

Самостоятельное изучение. Производительность и внешняя и внутренняя среда предприятия. Подходы к понятию «производительность». Направления совершенствования управления предприятием. Интеграция экономических интересов и социальной ответственности предприятия. Принципы построения эффективной структуры управления предприятием.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Общие положения по выполнению самостоятельной работы

Рабочей программой дисциплины предусмотрена самостоятельная работа студентов. Виды самостоятельной работы:

1. подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала;
2. подготовка к практическим занятиям
3. самоподготовка к промежуточной и итоговой проверке знаний;
4. выполнения домашних заданий.

2.1. Подготовка к лекциям и самостоятельная проработка материала является обязательным видом самостоятельной работы и предполагает предварительное ознакомление студента с вопросами предстоящей лекции с целью наиболее эффективного усвоения материала. Особое внимание следует уделить вопросам, выносимым на самостоятельное изучение.

2.2. Подготовка к практическим занятиям заключается в выполнении определенных заданий к каждому практическому занятию. Выполнение заданий в качестве подготовки к практическим занятиям является обязательным и оценивается преподавателем как элемент общей успеваемости студента. При этом обязательным является подготовка к входному контролю по лекциям и учебному пособию, индивидуальная работа с ситуацией.

2.3. Самоподготовка к промежуточной и итоговой проверке знаний предполагает самостоятельную проработку материала, опираясь на содержание лекций и практических занятий, вопросы, выносимые на самостоятельное изучение. Промежуточная аттестация предполагает проведение коллоквиумов, на которые выносятся основные вопросы

пройденного материала, а также микроситуации, связанные с решением управленческих задач.

Студент допускается к итоговой аттестации (экзамену) на основании посещения лекций, практических занятий и лабораторных работ, а также выполнения домашних заданий. В случае неудовлетворительной текущей успеваемости студент не допускается до итоговой аттестации до тех пор, пока не отчитается по всем установленным контрольным точкам: конспекты лекций и вопросов самостоятельного изучения, отчеты по практическим занятиям, лабораторным работам и домашним заданиям.

2.4. Выполнение домашних заданий является обязательным элементом процесса обучения; без сдачи отчета по домашним заданиям студент не допускается к итоговой аттестации. Рабочей программой дисциплины предусматривается выполнение следующих домашних заданий:

1. Изучение биографии и определение актуальности положений теории (научной работы, научного труда) одного из специалистов менеджмента

2. подготовка аннотации статьи по одной из проблем менеджмента предприятия;

3. составление глоссария по темам дисциплины.

Домашние задания оформляются как индивидуальный отчет студента, на листах формата А4 в соответствии с требованиями нормоконтроля ВГТУ. Наличие титульного листа обязательно.

Правилами учебного процесса определяется график выполнения и сдачи домашних заданий. Домашние задания сдаются на проверку преподавателю заранее с тем, чтобы проверить работу. В назначенный день защиты студент приходит на консультацию, отвечает на вопросы преподавателя и получает соответствующую оценку по результатам выполнения и защиты домашней работы. В случае неявки студента без уважительной причины домашняя

работа не принимается в течение семестра; она может быть сдана на зачетной неделе, но со штрафными баллами. Преподаватель имеет право снижать установленные за домашнюю работу баллы, если обнаружит ошибки и несоответствие требованиям.

Методические указания к выполнению домашних заданий

Домашнее задание № 1

Изучение биографии и определение актуальности положений теории (научной работы, научного труда) одного из специалистов менеджмента

Общие рекомендации

Для выполнения домашнего задания № 1 необходимо выбрать вариант (по желанию студента или по списку группы). В домашнем задании студент должен отразить основные этапы в биографии выбранного специалиста, ключевые даты и события, интересные факты биографии. Анализ научной работы специалиста по менеджменту сводится к определению актуальности положений и особенности его теории или научного труда, возможности использования в настоящее время, студент должен определить вклад специалиста в теорию менеджмента в целом, направление проводимых экспериментов, необходимо установить принадлежность специалиста к той или иной школе менеджмента или научному подходу. В качестве вывода студент должен сформулировать свое мнение относительно вклада специалиста в теорию менеджмента и актуальности положений рассмотренной теории.

Выполнение домашнего задания предполагает детальную проработку материала (научная литература, учебники, учебные пособия, ресурсы сети Интернет – в общем не менее 5 источников) и творческий подход студента к работе. Ссылки на используемую литературу обязательны.

Объем домашнего задания составляет не менее 10 страниц машинописного текста.

Домашнее задание 1 выполняется по вариантам, которые распределяются по списку студентов в учебной группе или по последней цифре зачетной книжки. Решение о выборе варианта задания принимает преподаватель.

Варианты заданий

1. Ф. У. Тейлор «Цеховой менеджмент»
2. Ф. У. Тейлор «Принципы научного управления»
3. Г. Л. Гантт «Труд, заработная плата и доход»
4. Г. Л. Гантт «Промышленное производство»
5. Ф. Гилбрет «Введение в научный менеджмент»
6. Г. Форд «Моя жизнь, мои достижения»
7. Г. Эмерсон «Двенадцать принципов производительности»
8. А. Файоль «Общий и производственный менеджмент»
9. Л. Урвик «Создание научного менеджмента»
10. А. П. Слоун «Организационное исследование»
11. Ч. Барнард «Развитие способностей руководителя»
12. М. Вебер «Экономика и общество»
13. Э. Мейо «Гуманитарные проблемы промышленной цивилизации»
14. Э. Мейо «Социальные проблемы промышленной цивилизации»
15. М. П. Фоллет «Творческий опыт»
16. А. Маслоу «Мотивация и личность»
17. А. Маслоу «Маслоу о менеджменте»
18. Ф. Герцберг «Мотивация работы»
19. Д. МакГрегор «Человеческая сторона предпринимательства»
20. К. Арджирис «Личность и организация»
21. К. Л. Берталани «Общая теория систем»
22. Э. С. Бир «Кибернетика и менеджмент»
23. Н. Винер «Кибернетика»
24. П. Друкер «Практика менеджмента»

25. П. Друкер «Управление во времена великих перемен»
26. Т. Питерс, Б. Уотерман «В поисках эффективного управления»
27. А. К. Гастев «Как надо работать»
28. П. М. Керженцев «Принципы организации»
29. А. А. Богданов «Тектология»
30. А. М. Омаров «Управление: искусство общения»
31. А. М. Омаров «Предприимчивость руководителя»
32. А. Морита «Сделано в Японии»
33. Л. Якокка «Карьера менеджера»
34. Г. Минцберг «Природа управленческой деятельности»
35. С. Н. Паркинсон «Законы Паркинсона»
36. возможен вариант, предложенный студентом, по согласованию с преподавателем.

Критерии оценки домашнего задания 1:

1. оформление (соответствие требованиям нормоконтроля);
2. наличие фактов биографии и определение актуальности научных положений специалиста;
3. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем;
4. грамотное изложение материала в процессе защиты домашнего задания и ответы на вопросы преподавателя.

Примечание: в случае несоответствия работы одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

Домашнее задание 2 – аннотация статьи по актуальной проблеме менеджмента

Общие положения

Аннотация – краткое, обобщенное описание (характеристика) текста статьи. Аннотация включает

характеристику основной темы, проблемы, объекта, цели работы и ее результаты. В аннотации указывают, что нового несет в себе данный документ в сравнении с другими схожими по тематике и целевому назначению. Аннотация может включать сведения об авторе и достоинствах работы. Аннотация состоит из двух частей. В первой части формулируется основная тема статьи, а во второй – перечисляются основные положения, проблемы, пути их решения.

Для подготовки аннотации статьи необходимо изучить публикации, отражающие современные проблемы управления предприятием, ориентируясь на содержание дисциплины, которое приведено в 1 разделе практикума. По одной из представленных тем дисциплины необходимо найти статью, рассматривающую современные проблемы менеджмента предприятия и/или пути их решения. Статья может содержать описание опыта работы конкретного предприятия, проблемы конкретного предприятия и пути их решения, характеристику топ-менеджмента или персонала конкретного предприятия, а также возможные направления развития.

Для изучения и подбора материала необходимо воспользоваться такими периодическими изданиями (журналами), как «Менеджмент в России и за рубежом», «Проблемы теории и практики управления», «Профиль», «Эксперт», «Консультант директора», «Деловые люди», «Управление персоналом», «Карьера», и др., а также материалами, представленными на соответствующих сайтах в сети Интернет.

При написании аннотации необходимо придерживаться следующих *общих рекомендаций*:

- обоснование актуальности выбранной статьи;
- постановка проблемы, ее описание и краткая история (предпосылки) ее возникновения;
- характеристика предприятия, краткое представление;
- объект и предмет изучения;

- описание ситуации, представленной в статье в хронологии событий;
- направления и методы решения проблемы, представленные автором статьи;
- результаты, полученные на предприятии и описанные в статье;
- точка зрения автора аннотации на проблему и подходы к решению проблемы, спорные аспекты статьи.
- объем аннотации 4-5 с., к аннотации необходимо приложить копию или распечатку статьи;
- статья должна быть опубликована в предыдущем или текущем году обучения студента;
- необходимо указать источник статьи;
- необходимо использовать синтез методов научного исследования и творческого подхода.

Модель аннотации

При написании аннотации следует использовать следующую модель, представленную в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Модель аннотации

Элементы структуры аннотации	Типовые клише
1. Вводная часть аннотации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье «...», помещенной в журнале «...» № за ... год, рассматриваются вопросы (пути, методы, проблемы, модели) ...; ➤ Автор статьи – известный ученый..., генеральный директор..., консультант в области...; ➤ Статья носит название... ➤ В статье рассматриваются вопросы, имеющие важное значение для... ➤ Статья является актуальной, т.к. ...

<p>2. Тема статьи, ее общая характеристика</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Тема статьи... ➤ Статья посвящено вопросу (проблеме, исследованию)... ➤ Статья представляет собой анализ...
<p>3. Проблема статьи</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В статье рассматривается ... ➤ Сущность рассматриваемой в статье проблемы заключается в ... ➤ В статье дается оценка... ➤ Главное внимание автора уделено...
<p>4. Описание основного содержания статьи</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Во введении дается определение... ➤ В начале статьи излагаются цели... ➤ Далее дается общая характеристика проблемы исследования... ➤ В статье автор затрагивает следующие проблемы... ➤ В основной части статьи приводится аргументация... ➤ В статье также затронуты такие вопросы, как...
<p>5. Иллюстрация автором своих положений</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор ссылается на данные... ➤ Автор приводит примеры, подтверждающие...
<p>6. Заключение, выводы автора</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Автор приходит к выводу, что... ➤ В конце статьи подводятся итоги (чего?)... ➤ Сущность вышеизложенного сводится к ... ➤ В заключении автор говорит о том, что...

<p>7. Выводы и оценка статьи</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ В итоге можно сказать... ➤ Таким образом, в статье нашли отражение ... ➤ Оценивая работу в целом, можно утверждать, что ... ➤ Основная ценность работы заключается в ... ➤ Достоинством работы является ... ➤ Существенным недостатком работы можно считать...
<p><u>ОБЯЗАТЕЛЬ</u> <u>НО</u> необходимо сформулировать собственное мнение по результатам аннотации</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Я считаю, что ... ➤ На мой взгляд,... ➤ По моему мнению, ...

Защита домашнего задания № 2 предполагает наличие оформленной аннотации, знание студентом содержания статьи и грамотные ответы на вопросы преподавателя.

Критерии оценки домашнего задания 2:

1. соответствие общим рекомендациям
2. соответствие модели аннотации
3. соблюдение требований нормоконтроля
4. год опубликования работы (статьи)
5. представление домашнего задания в срок, установленный преподавателем
6. в процессе защиты – грамотная речь, ответы на вопросы, знание материала.

Примечание: в случае несоответствия аннотации одному из приведенных критериев итоговая оценка уменьшается на 1 балл.

Домашнее задание 3 –
разработка глоссария по темам дисциплины

Студенты по завершении изучения дисциплины «Основы менеджмента» должны составить терминологический глоссарий по темам, в котором следует представить определения ключевых понятий и категорий дисциплины. По каждой теме курса (всего 9 тем) следует рассмотреть не менее 10 определений.

При составлении глоссария студенты должны использовать различные специальные источники, в том числе учебное пособие, учебники, периодику, ресурсы сети Интернет. На каждое приведенное определение должна быть ссылка на источник.

Защита домашнего задания № 3 предполагает наличие оформленного отчета по работе, знание студентом содержания представленных терминов и грамотные ответы на вопросы преподавателя.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Содержание практических занятий представлено по ключевым темам курса, охватывает все аспекты дисциплины и способствует интеграции знаний и приобретению ключевых компетенций в процессе выполнения.

Практическое занятие № 1 Проблемный семинар. Роль менеджера в современном деловом мире

Цель – приобретение знаний о содержании и особенностях работы менеджеров в современных условиях, приобретение навыков публичного выступления и ответов на вопросы.

Для подготовки к практическому занятию студенту необходимо:

1. проработать теоретические положения темы 1;
2. написать эссе на тему: «Образ современного успешного менеджера»;
3. быть готовым на практическом занятии к презентации своего сообщения и к вопросам аудитории.

Вопросы для входного контроля:

- Менеджмент – это ...
- Для меня фигура менеджера ассоциируется с личностью...
- Управлять людьми – это....
- Для меня менеджмент – это способ...
- Я выбрал специальность «менеджмент», так как хочу...
- Руководить – значит...
- Бизнесмен – это человек, который ...

- У предпринимателя и менеджера есть общие черты, это:
- Менеджер отличается от предпринимателя тем, что...
- Цель менеджера в организации....

Методические указания по написанию эссе на тему «Образ современного успешного менеджера»

Общие рекомендации по написанию эссе

Эссе – это сочинение небольшого объема и свободной формы, отражающее индивидуальное мнение по какой-либо проблеме или вопросу. Эссе представляет краткий очерк, позволяющий соединить научный подход к решению поставленной задачи и практические знания, которые студент приобретает в процессе обучения. Главным в написании эссе является краткое изложение точки зрения автора эссе в понимании проблемы, формулировка взгляда на проблему, предложения или программа шагов, позволяющих решить, поставленную проблему.

В эссе могут быть представлены анализ аналогий и рекомендации на основе изученных образцов ситуаций.

В эссе, в сжатой форме, должна найти отражение точка зрения студента, а также рекомендации по использованию полученных знаний в области менеджмента для решения поставленной проблемы - задания (тема эссе).

В эссе необходимо обозначить методы и подходы, которыми следует воспользоваться для решения обозначенной в задании проблемы. Возможно приведение примеров и аналогий из научной литературы и публикаций, практический опыт. Обоснование применения того или иного метода, подхода, теоретической концепции, эффективность ее использования в результате применения.

В обязательном порядке эссе должно содержать ссылки на источники, использованные в процессе написания работы.

Объем эссе не должен превышать 3-4 стр. печатного текста.

Конкретные рекомендации

Для подготовки эссе на тему «Образ современного успешного менеджера» необходимо просмотреть специальные издания периодической печати, например, журналы: «Секрет фирмы», «Профиль», «Эксперт», «Искусство управления», «Менеджмент в России и за рубежом» за последние 2 года. Кроме того, можно использовать серию книг о предпринимательстве и монографии видных западных специалистов в области менеджмента и бизнеса и отечественных специалистов. Возможно использование ресурсов Интернет.

Необходимо составить на основе анализа публикаций краткое эссе с описанием деятельности конкретного менеджера, его успехе в сфере бизнеса (или неуспехе), особенностях деятельности. В описании должны быть использованы фактические данные: конкретное предприятие, характер деятельности, положение на рынке, описана реальная проблемная ситуация.

Завершать описание должны собственные выводы о требованиях, предъявляемых к менеджеру, черты характера, качества, которые необходимы в современных условиях для достижения успеха.

Эссе должно быть оформлено в соответствии с общими требованиями в печатном виде, содержать источники использованных публикаций (название публикации, автор, год издания, стр., или, если это ресурсы Интернет, полный адрес).

Студент должен быть готов к презентации своего эссе на занятии, для этого должен владеть материалом, чтобы сделать короткое сообщение и ответить на вопросы.

Процедура проведения занятия

1. Входной контроль по теме 1;

2. Обсуждение подготовленных эссе на тему «Образ современного успешного менеджера» в аудитории. Каждый студент докладывает основное содержание своей работы, отвечает на вопросы аудитории. Студенты в рабочей тетради должны отразить основные положения доклада: название организации, ФИО менеджера, основные этапы карьеры, качества, которые позволили ему добиться успеха.

Практическое занятие № 2

Проблемный семинар. Актуальные положения школы научного управления и классической школы

Цель занятия: закрепление теоретических знаний; рассмотрение основных положений базовых теорий в области менеджмента; приобретение студентами навыков дискуссии по теоретическим вопросам в области менеджмента; приобретение навыков анализа и определения актуальности практического применения теоретических концепций.

Вопросы для входного контроля:

1. подходы к эволюции управления
2. школы управления
3. основные положения школы научного управления
4. представители и последователи школы научного управления
5. эксперименты Ф. Тейлора, Ф и Л. Гилбертов.
6. основные положения классической школы управления
7. 14 принципов А. Файоля.
8. 12 принципов производительности Г. Эмерсона.
9. рациональная бюрократия М. Вебера.

ВНИМАНИЕ! Для подготовки к практическому занятию № 2 студенты должны выполнить следующее задание:

Написать эссе, которое является основой для допуска студента к занятию. При отсутствии эссе студенты не допускаются к занятию, т.е. получают 0 баллов за подготовку к занятию. Темы эссе должны быть распределены в группе равномерно, ответственность за распределение тем несет староста группы.

Общие методические рекомендации по написанию эссе приведены в методических указаниях к предыдущему практическому занятию.

Темы эссе:

1. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» – это актуально.* (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов актуальности подхода к управлению этих специалистов. Обосновать условия современной ситуации для использования обозначенных концептуальных методов).

2. *Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» - сегодня не актуально.* (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов не актуальности подхода к управлению этих специалистов, обосновать изменения ситуации).

3. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – похожие концепции.* (При подготовке эссе следует выделить общие черты, рассматриваемых концепций).

4. *Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – разные концепции.* (При подготовке эссе следует выделить отличительные характеристики рассматриваемых концепций).

Процедура проведения практического занятия

- 1) написание входного контроля
- 2) обсуждение эссе. Практическое занятие проводится в форме дискуссии по проблеме на основе подготовленных студентами эссе.

Методические рекомендации:

1. Учебная группа делится на 4 команды в соответствии с тематикой выполненных эссе. В результате образуются по две противоборствующие команды.

2. Каждая команда в течение 10 мин. готовит аргументы, чтобы доказать свою точку зрения. Выбирает лидера для представления команды и участия в дебатах.

3. В процессе этих дебатов две другие являются арбитрами. На обсуждение отводится по 20 мин. для каждой команды.

4. Далее осуществляется подведение итогов на основе балльной оценки, которую выставляют студенты-арбитры. Балльная оценка складывается из баллов за содержательность и силу аргументов; за количество аргументов; за убедительность и эмоциональность выступления.

5. Результаты дебатов оформляются в тетради по практическим занятиям и представляются на проверку преподавателю.

6. Подготовленные и представленные в аудитории эссе сдаются на проверку преподавателю и оцениваются согласно балльно-рейтинговой системе.

Практическое занятие № 3

Тематическая дискуссия. Содержание процессного подхода к управлению

Цель – приобретение знаний о содержании функций управления, об особенностях их реализации на конкретных предприятиях, получение навыков публичного выступления и ответов на вопросы аудитории.

Методические указания для подготовки к занятию

Для подготовки к практическому занятию студенту необходимо:

1) подготовиться к входному контролю по теме «Процессный подход в управлении»;

2) изучить содержание функций управления и привести практические аспекты их реализации на конкретных предприятиях.

Каждым студентом должно быть подготовлено сообщение на примере одного или нескольких предприятий на предмет практики реализации *одной из* общих функций управления: планирование, организация, мотивация, контроль, также при наличии материала рекомендуется рассмотреть практику реализации функции координации и регулирования.

Сообщения должны быть равномерно распределены между студентами в группе. Ответственный – староста группы.

Сообщение должно быть оформлено в рабочей тетради или на листах формата А4 по требованиям ГОСТ.

При подготовке сообщения студентам необходимо ориентироваться на периодическую печать и ресурсы сети Интернет, где может быть представлена информация о деятельности конкретных предприятий.

В процессе подготовки к практическому занятию студенту необходимо ориентироваться на содержание общих функций управления:

Планирование - это вид управленческой деятельности, связанный с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб и работников. При рассмотрении функции планирования необходимо изучить, каковы цели предприятий в современных условиях, какие разрабатываются планы, на решение каких задач они направлены.

Организация - это процесс создания структуры, дающей возможность людям эффективно работать вместе и обеспечивать их работу всем необходимым (ресурсами); это деятельность, направленная на создание и развитие структуры хозяйственной системы. Необходимо изучить, каким образом организована работа предприятий в

современных условиях, какой вид имеет организационная структура (схема), какие основные подразделения в ней выделены, каково подчинение служб и отделов.

Мотивация - деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить эффективно трудиться для достижений целей, сформулированных в планах. Необходимо изучить способы мотивации (стимулирования, поощрения) на предприятия в современных условиях: какие методы материального и моральности стимулирования используются, составляются ли программы мотивации, в чем их особенности, как они реально позволяют оценить вклад работников в процесс труда и определить уровень оплаты труда.

Контроль - вид управленческой деятельности, задачей которой является учет результатов работы организации, их количественная и качественная оценка. Необходимо изучить, какие объекты (сферы) на предприятии подлежат контролю, какие показатели используются предприятия для оценки своей деятельности в современных условиях, кто на предприятии (отдел, специалист или специалисты, менеджеры) осуществляет контроль, какова процедура контроля, какие действия предпринимаются на предприятии в случае отклонения фактических показателей от плановых.

Координация - вид управленческой деятельности, обеспечивающий согласованное взаимодействие всех управленческих действий и функций, бесперебойность и непрерывность процесса управления.

Регулирование - вид управленческой деятельности, посредством которой осуществляется удержание характеристик системы на определенной траектории.

При рассмотрении данных функций необходимо изучить, каким образом на предприятии происходит процесс согласования отдельных направлений деятельности и как осуществляется поддержание сбалансированного состояния,

каким образом работают менеджеры в этом направлении, как связана их работа, имеется ли на предприятии отдел (служба), отвечающая за мониторинг и т.д.

Процедура занятия

1. проведение входного контроля
2. заслушивание выступлений студентов, обмен мнениями, ответы на вопросы, получение общих представлений о содержании общих функций управления; подведение итогов занятия.

Практическое занятие № 4

Системный и ситуационный подходы в управлении

Цель занятия: приобретение знаний об общих положениях системного и ситуационного подходов в управлении, приобретение навыков описания и декомпозиции системы.

Для подготовки к практическому занятию НЕОБХОДИМО проработать теоретические положения темы.

Процедура проведения занятия

1. написание входного контроля
2. выполнение заданий по описанию и декомпозиции системы.

Задание 1. Студенты должны выбрать определенный объект и представить его в качестве системы в соответствии с приведенными ниже теоретическими положениями. Задание можно выполнять индивидуально или в рабочих группах. (3-5 человек).

Теоретические положения

Любая система независимо от предназначения состоит из разного рода составных частей. При этом каждая такая часть, входящая в систему, называется **подсистемой** – совокупность элементов, объединенных общим процессом функционирования для достижения определенных целей подсистемы.

Подсистема, в свою очередь, может также состоять из элементов – субподсистем. Деление на подсистемы и субподсистемы и т.д. – существенное условие построения, моделирования и исследования сложных систем.

В зависимости от глубины членения системы на составные части последней базовой ячейкой системы является относительно неделимый (не поддающийся дальнейшему разбиению) **элемент** (структурная единица системы). Например, элементами производственной подсистемы предприятия может быть выпускаемая продукция, производственные рабочие, сырье, оборудование и т.д.

Каждый элемент обладает определенными свойствами, однако это не означает, что система в целом есть просто сумма свойств ее отдельных элементов. Это нечто большее. За счет взаимодействия и реализации взаимосвязей элементов система в ходе функционирования приобретает дополнительные синергетические свойства.

Принципиальная схема декомпозиции системы приведена на рисунке 3.1.

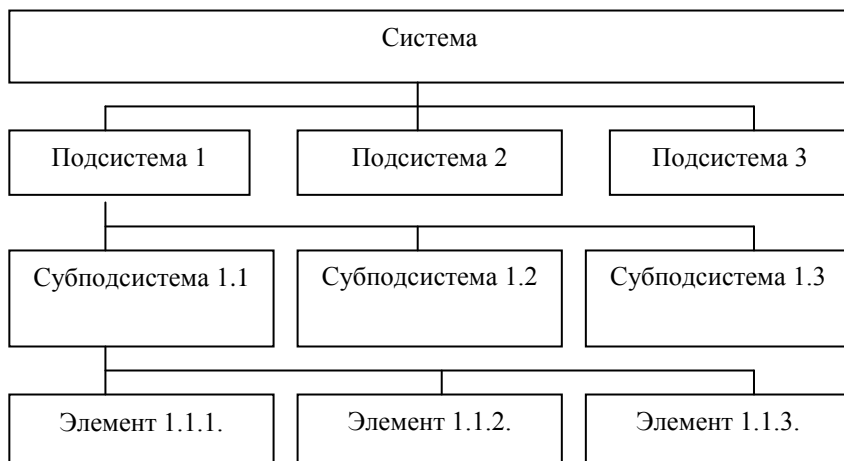


Рисунок 3.1 – Принципиальная схема декомпозиции системы

Таким образом, **система** – это совокупность целостных упорядоченных взаимосвязанных элементов и подсистем, взаимодействующих между собой и участвующих в том или ином виде в процессе функционирования по обеспечению своего предназначения и достижению какой-либо цели.

Вход и выход системы

- ❖ Вход – те компоненты, которые подаются из вне (информация, оборудование, финансовые средства, трудовые ресурсы и др.), необходимые для того, чтобы система работала.
- ❖ Выход - результаты работы системы: готовая продукция, информация о том, каковы параметры продукции и т.д.

Внешняя среда системы

- Внешняя среда – это набор заключенных внутри конкретных пределов объектов, которые влияют на действие системы;
- Внешняя среда – это совокупность любых объектов, изменения которых влияют на систему, чьи свойства меняются в результате поведения системы.

Задание 2. Студенты выбирают систему (возможно продолжение работы с системой из задания 1) и представляют ее характеристики согласно теоретическим положениям, приведенным ниже. Задание можно выполнять индивидуально или в рабочих группах. (3-5 человек).

Теоретические положения

Для характеристики системы и ее поведения можно выделить 3 группы переменных (рисунки 3.2).

2 типа входных величин системы

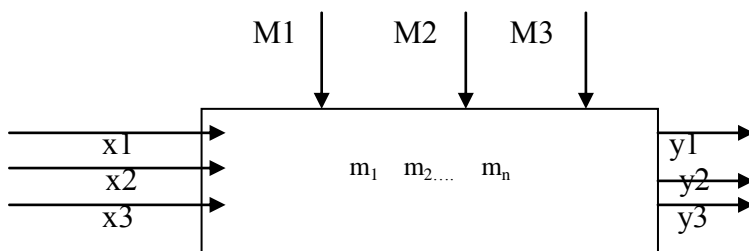
1. Управляющее воздействие (x) – это такие величины, значением которых можно распоряжаться при управлении системой и можно их изменить с целью осуществления движения в желательном направлении;

2. Возмущающее воздействие (M) – это величины, которые нельзя изменить, их нужно учитывать при выработке управленческих воздействий.

Характеристики системы

● Воздействие системы на окружающую среду характеризуется значением ее выходных величин (y). Совокупность y позволяет субъекту управления обеспечить соответствие результатов целям управления.

● Результаты работы системы зависят и от возмущений, возникающих в самой системе. Внутреннее состояние системы можно охарактеризовать совокупностью значений m , которые определяют ее поведение.



M – возмущающие воздействия;

x – входы системы;

y – выходы системы;

m - внутренние возмущения.

Рисунок 3.2 - Переменные и характеристики системы

Таким образом, общими характеристиками системы являются:

● входные переменные или входные воздействия (x , M) – сигналы, генерируемые во внешней среде и влияющие на поведение системы;

● выходные параметры или переменные (y), характеризующие реакцию системы и позволяющие описать некоторые стороны поведения системы;

● переменные состояния системы (m), характеризующие динамическое поведение системы (внутренние возмущения).

Задание 3. Анализ конкретной ситуации

Методические положения по анализу конкретной ситуации

В процессе анализа деловой ситуации каждый студент ищет свои ответы на заданные вопросы. Каждое предлагаемое решение может иметь различную оценку. Рассмотрение конкретной ситуации не предусматривает правильного или неправильного решения, а отражает точку зрения студента. Главное в данном случае – умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе анализа конкретной ситуации необходимо придерживаться следующей структуры:

1. формулировка проблемы: необходимо четко сформулировать проблему в сложившейся ситуации,
2. характеристика главных героев,
3. альтернативные варианты решения: необходимо разработать как можно больше альтернативных решений (минимум три альтернативных решения), при этом указать плюсы и минусы каждого из них, тогда вероятность выбора правильного решения будет максимальной. Большое количество положительных и отрицательных факторов, характеризующих каждый вариант альтернативы, также способствуют эффективности выбора соответствующего решения.
4. рекомендации или план действий должны содержать основное направление выхода из сложившейся ситуации, которое должно быть аргументировано.

Ситуация «Выгодный заказчик»

В Воронеже на малое полиграфическое предприятие «Альфа» почти одновременно пришли на работу два менеджера – Алексей и Роман. Сначала они работали с постоянными клиентами, просто принимая у них заказы, но по прошествии года в Москве состоялась выставка полиграфических предприятий и технологий. Представителем «Альфы» на этой выставке был Алексей, показавший

заинтересованным лицам все преимущества фирмы. Он привез в Воронеж крупный заказ на печать каталогов одной косметической фирмы. Через два дня приехал заказчик и обговорил с Алексеем все нюансы относительно будущего тиража (все технологические, оформительские и ценовые аспекты). Директор «Альфы» Николай Петрович был очень доволен выгодным заказом и пообещал Алексею процент с прибыли от данного контракта. Каталог запустили в тираж, заказчик был удовлетворен качеством исполнения и хотел сотрудничать с «Альфой» и в дальнейшем. Неожиданно в Воронеже началась эпидемия гриппа. Алексей заболел и взял больничный. Когда через неделю он вернулся на работу, оказалось, что дальнейшим сотрудничеством с заказчиком из Москвы занимался Роман по приказу директора. За прошедшую неделю был сделан еще более крупный заказ на изготовление нового каталога и упаковочного материала для косметики. Процент от прибыли с этого заказа шел Роману. Директор «Альфы» находился в это время в командировке, а клиент говорил уже о следующем заказе. Алексей предложил Роману «отдать» ему клиента из Москвы, на что роман сказал, что в дальнейшем он будет вести этот контракт. Менеджеры работали в одном помещении и отношения между ними стали накаляться, что стало мешать плодотворной работе обоих. Каждый из них хотел работать с выгодным заказчиком. Дошло до того, что ни Алексей, ни Роман не могли думать ни о чем, кроме этого. В этот напряженный момент вернулся из командировки директор...

Вопросы к ситуации

1. формулировка проблемы
2. имеет ли Роман моральное право заниматься с заказчиком?
3. альтернативные варианты решения
4. рекомендации (выбор и обоснование наиболее приемлемой альтернативы)

Практическое занятие № 5

Деловая игра. Просмотр учебного видеофильма «Гладко было на бумаге»

Внимание! Для подготовки к практическому занятию необходимо повторить:

- понятие системы управления предприятием, основные подсистемы предприятия и их содержание;
- понятие планирования (в т.ч. стратегического) деятельности предприятия,
- особенности маркетинговой деятельности предприятия; проведение рекламных мероприятий;
- содержание управления персоналом предприятия, мотивацию деятельности персонала;
- особенности коммуникационного процесса на предприятии;
- методы выявления и анализа проблем (в т.ч. диаграмма «рыбий скелет», дерево проблем);
- ! кроме того, каждому студенту необходимо ознакомиться с рекомендуемым составом специалистов консалтинговой компании и их функциями с тем, чтобы в начале деловой игры не было проблем с определением сферы деятельности.

Методические указания по проведению деловой игры

1) постановка задачи и формирование игровых команд: студенты делятся на 2-4 команды (по 7 – 8 человек) и выступают в роли консультантов - специалистов консалтинговых компаний;

2) первый просмотр фильма; по итогам данного этапа каждая команда делает презентацию, т.е. представление своей команды: название, девиз, определяет цель, которую преследуют все члены команды в данной деловой игре; кроме того, необходимо распределить роли представить специалистов своей команды

Рекомендуемый состав участников консалтинговой
компании и распределение функций

- *директор* организует и координирует работу команды, руководит презентацией;

- *специалист по планированию* анализирует ошибки в планировании и контроле выполнения планов, анализирует динамику ключевых показателей предприятия (возможно привлечение двух специалистов);

- *специалист по стратегическому развитию* анализирует миссию предприятия, обоснованность стратегических решений, имидж и положение предприятия на рынке;

- *специалист по закупкам (снабжению)* анализирует систему закупок, ошибки в планировании и организации закупок;

- *специалист по маркетингу* анализирует ошибки в рекламной деятельности предприятия, в исследовании спроса, проведении рекламной акции;

- *специалист по персоналу* анализирует обеспеченность кадрами, текучесть кадров и ее причины, недостатки в организационной структуре управления, в закреплении полномочий и ответственности (возможно привлечение двух специалистов);

- *специалист по мотивации* анализирует систему оплаты труда, применяемые методы мотивации труда;

- *специалист по коммуникациям* анализирует стиль руководства, методы принятия решений, ошибки в координации работы как отдельных сотрудников, так и подразделений, межличностные отношения, психологический климат.

3) повторный просмотр фильма с целью выявления проблем по функциональным областям предприятия «Дискобол» с позиции специалистов консалтинговых компаний;

4) работа команд: каждый из специалистов (участников команды) описывает ключевые проблемы предприятия, определяет причины их возникновения и возможные способы их решения; команда готовит презентацию результатов работы с использованием PowerPoint.

5) презентация результатов работы команд; при этом работа команд оценивается по следующим критериям:

- презентация,
- выявленные проблемы,
- разнообразие направлений решения проблем;
- решение задач;
- сплоченность команды;
- использование и свободное владение профессиональными терминами;
- ответы на вопросы.

6) оценка результатов работы команд, подведение итогов.

Практическое занятие № 6

Формирование миссии, стратегии и целей предприятия

Цель практического занятия

- изучить содержание терминов «стратегия предприятия», «стратегическое видение», «миссия», «цели»;
- ознакомиться с подходами к формулировке миссии и целей предприятия и приобрести навыки их практического применения;
- приобрести навыки качественного анализа и формулировки миссии и целей предприятия.

Тест на входной контроль

Необходимо указать правильные и неправильные утверждения.

1. организационные цели одинаковы для всех работников.
2. критерий как основа цели организации находится не в организации, а вне ее.
3. цели организации определяются не качественными, а в основном количественными показателями.
4. прибыль не является целью некоммерческой организации.
5. количество целей определяется размером организации.
6. цели во многом определяют систему управления.
7. цель организации – это сумма целей ее подразделений.
8. иерархия целей в организации имеет линейную основу.
9. миссия является средством достижения целей.
10. более общая цель называется стратегией.
11. политика обуславливает цели организации.
12. управление по целям (МВО) предполагает обсуждение целей с подчиненными.
13. оценка работы является функцией цели.
14. повышение качества управления и производства – эта цель важна для любой организации.
15. люди не воспринимают не свои цели.
16. эффективность – это то, насколько достигнуты цели организации.
17. для человека цели являются главной мотивирующей силой.
18. цели должны быть одновременно реалистичны и совместимы.

Теоретические положения

Стратегия предприятия (компании) – комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная

на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей.

Стратегия предприятия – это методы конкуренции и ведения бизнеса, которые выбирает менеджмент для удовлетворения клиентов, успешной конкуренции и достижения глобальных целей организации.

Непрерывное изменение внешней и внутренней среды компании обуславливает постоянное изменение и корректировку стратегии компании, поэтому *создание стратегии – это процесс, а не одновременное действие.*

На предприятии рекомендуется формирование системы стратегического менеджмента, под которым понимается процесс формирования менеджментом компании стратегического видения, постановки целей, выработки и реализации стратегии, своевременной корректировки видения, целей, стратегии и реализации.

В рамках указанных рекомендаций также предлагается разработка стратегического плана организации, который должен включать:

1. стратегическое видение (направление развития),
2. миссию,
3. долгосрочные и краткосрочные цели;
4. стратегию их достижения.

Стратегическое видение – маршрут движения организации в будущее; определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ организации, какой она должна стать в будущем. Стратегическое видение – не мечты организации о будущем, а реализация творческого подхода. Стратегическое видение должно выражать сверхзадачу организации, чтобы работники ощущали себя не каменщиками, а строителями храма. Четко сформулированное стратегическое видение вдохновляет сотрудников организации на достижение поставленных целей, ясно и четко определяет направление движения компании.

Стратегическое видение должно ориентировать организацию на будущее, определять приоритетные потребности покупателей и виды деятельности, а также долгосрочную конкурентную позицию организации.

При разработке стратегического видения необходимо получить ответы на следующие вопросы: куда организация должна идти, как изменится ситуация в отрасли в будущем и как это изменения отразится на организации.

Стратегическое видение должно включать следующие элементы:

1. миссию организации, определяющую ее положение и бизнес в настоящий момент,
2. долгосрочный курс, вырабатываемый на основе миссии и определяющей стратегический курс организации,
3. четкую формулировку стратегического видения для получения широкой поддержки всех сотрудников организации.

Если стратегическое видение определяет будущий образ организации, то миссия описывает деятельность компании в настоящее время: какие товары и услуги она производит, кто ее клиенты, каковы технологические и деловые возможности. **Миссия** ничего не говорит о развитии организации, будущей деятельности и бизнес-планах. Стратегическое видение отражает будущее организации, а миссия – настоящее.

Например, видение компании «Интел» - миллиарды компьютеров с подключением к Интернет, миллионы серверов, триллионы долларов прибыли от электронной коммерции. Миссия – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Интернет-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Интернет. Сегодня главное – в компьютерах. Мы расширяем возможности компьютеров в Интернет.

Миссия организации обычно описывает нынешний бизнес организации; в миссии содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса. Миссия объясняет суть деятельности организации, специфику бизнеса и путь развития организации – все то, что отличает эту организацию от остальных в этой отрасли. Миссия формирует представление о предприятии, дает представление о его предназначении, сущности его деятельности.

Методические рекомендации по формулировке миссии предприятия

Миссия должна отражать:

- потребности покупателя (характеризовать вид деятельности или производимый продукт);
- группы покупателей (характеризовать потребителя или конкретизировать, «кто» является объектом обслуживания);
- культуру организации (действия, технологии и знания, т.е. как компания создает и распространяет потребительскую ценность и удовлетворяет потребности своих клиентов).

Требования к формулировке миссии:

- простота;
- легкость передачи;
- опора на факты, а не на раздумья или мечты;
- ясно показывать, что делать, а чего не делать;
- динамичность;
- доступность на всех организационных уровнях;
- вызывать доверие;
- однозначность, недопустимость разночтений.

Например, компания Merck, одна из крупнейших фармацевтических компаний формулирует свою миссию следующим образом: «Обеспечивать общество превосходными товарами и услугами, удовлетворяющими нужды потребителей и улучшающими качество их жизни».

Такую формулировку можно применить к любой компании различных сфер деятельности: программное обеспечение, производство продуктов питания, продажа машин и т.д.

Удачная формулировка миссии индивидуальна и подходит только для той организации, для которой она разработана, более того, миссия должна содержать детальное определение бизнеса, четко отражать специфику работы организации. Мебель – кованая дачная мебель, напитки – безалкогольные напитки, путешествия и туризм – морские круизы в Карибском море.

Диверсифицированные компании формулируют свою миссию и определяют свои сферы деятельности шире, чем однопрофильные компании.

Большое значение имеет формулировка миссии структурных подразделений предприятия, поскольку определяет их роль и деятельность в компании. Например, *миссия отдела кадров* – содействие деятельности компании за счет подготовки эффективных лидеров, формирования высокопроизводительных команд и максимизация потенциала всех работников.

Миссия службы безопасности – обеспечение защиты персонала и имущества компании с помощью активных превентивных мер и следственных действий.

Например, «**PFIZER**» – глобальная исследовательская фармацевтическая компания. Мы разрабатываем и создаем инновационные продукты, улучшающие качество жизни людей во всем мире и обеспечивающие здоровье и долголетие. Компания действует в трех направлениях: медицинские препараты, охрана здоровья людей, охрана здоровья животных. Наши продукты продаются в более чем 150 странах.

«**Американский красный крест**» – улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей

избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовым, уметь оказывать первую помощь.

На этапе постановки целей миссия трансформируется в конкретные результаты, итоги, к которым стремится организация. Цели – результаты и последствия, желательные для организации; критерии оценки деятельности организации и ее развития.

Цель определяет, какие результаты и когда должны быть достигнуты. Общую цель организации, сформулированную как ориентир, раскрывающий предназначение организации, специалисты называют миссией.

Цели – поддающиеся измерению результаты, которых пытается добиться менеджер. Цели – конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку; тесно связаны со стратегическим видением и ценностями компании. Они помогают менеджеру разработать план предприятия по превращению ожиданий и желаний в реальность.

Значение целей:

- отражают общую идею создания и развития фирмы;
- уменьшают неопределенность действий персонала,
- сплачивают персонал фирмы,
- показывают необходимость и законность работы фирмы,
- являются исходной точкой планирования и выработки решений,
- определяют организационные отношения, мотивацию и контроль.

На предприятии должна быть разработана *система целей* – совокупность взаимосвязанных общих и специфических целей. *Общая цель* (генеральная цель): отражает концепцию развития предприятия в целом и важнейшие направления ее деятельности, раскрывает сущность миссии – финансовая устойчивость, увеличение

выпуска продукции, увеличение доли рынка и т.д. *Специфические цели* конкретизируют общую цель (цели подразделений и групп персонала и т.д.

Направления целей могут быть различными: величина прибыли, рентабельность, положение на рынке, производительность, материалоемкость, фондоемкость, фондоотдача, финансовые ресурсы, капитал, движение денежных средств, кредиты, разработка и производство продукции, обновление ассортимента, технологии и т.д., изменения в организации управления предприятием, оказание помощи обществу, благотворительность.

Каждому предприятию необходимы *стратегические и финансовые цели*. **Стратегические цели** – это укрепление положения в отрасли и повышение ее конкурентоспособности; **финансовые цели** – это запланированные финансовые показатели.

Например, стратегическая цель компании Макдональдс – достичь стопроцентного удовлетворения клиентов: каждого клиента. В каждом ресторане, каждый день.

Финансовые цели «Моторола» – обеспечить ежегодный прирост доходов на 15% за счет самофинансирования, обеспечить среднюю норму доходности активов на уровне 13-15%, обеспечить норму доходности акционерного капитала на уровне 16-18%, добиться отличных показателей финансовой отчетности.

При этом цели должны быть реальными и достижимыми, детализированы по всем структурным подразделениям, измеримыми, однозначными, понятными исполнителям.

Другими словами при разработке целей необходимо использовать SMART –технологю. S - специфические, M – измеримые, A – обоснованность, доказанность ее необходимости, не случайность, имеющие четкие рамки,

границы, R – реалистичными, реальными, T – определенными во времени.

При разработке целей необходимо принимать во внимание возможность возникновения различных конфликтов:

1. внутренний конфликт – противоречие интересов подразделений организации: цехов, участков, отделов, служб, личностей;
2. внешний конфликт – столкновение интересов продавца и покупателя, поставщика и потребителя, кредитора и должника, собственника и профсоюза;
3. временной конфликт – несовпадение временных периодов реализации целей, опережение или отставание.

Методические рекомендации по формулировке целей предприятия

Формулировка целей, на первый взгляд, кажется довольно простым делом, однако на практике, как правило, возникает ряд проблем. Причиной возникновения таких проблем могут быть отсутствие времени, недостаточное внимание целям на предприятии, отсутствие эффективной практики формулирования целей на предприятии.

В связи с этим при формулировке целей необходимо принимать во внимание следующие рекомендации:

1. удачно составленное заявление о целях содержит 4 элемента:
 - глагол действия или достижения;
 - единственный и поддающийся измерению результат;
 - дату завершения;
 - издержки в виде усилий, ресурсов, денег или сочетания этих факторов.
2. заявление о целях должно быть кратким.

3. необходимо отметить в формулировке целей «что» и когда», а не «как» и «почему».
4. заявление о целях должно быть реальным и побуждать индивида мобилизовать свои умения.
5. заявление о целях должно быть содержательным и отражать важную первоочередную задачу.
6. заявление о целях должно быть приемлемо для исполнителей с тем, чтобы они приложили максимум усилий по ее достижению.

Модель заявления о целях:

обеспечить (глагол действия или достижения)
 (единственный результат к дате – она должна быть реальной)
 путем (усилие, используемые ресурсы, затраты).

Например, снизить издержки производства единицы зубной пасты «Мятная» не менее, чем на 3% к 1 июня 2015 г. путем затрат на переналадку оборудования на сумму свыше 45 тыс. долл. США.

Дерево целей является примером использования комплексного подхода, системного подхода к определению состава и взаимосвязей целей в организации. **Дерево целей** позволяет описать упорядоченную иерархию целей и задач, полученную в результате декомпозиции главной цели предприятия (рисунок 3.3).

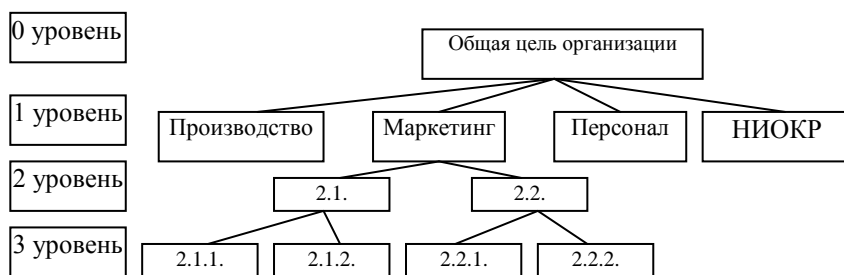


Рисунок 3.3 - Общая схема «Дерево целей» предприятия

*Методические рекомендации по построению
«Дерева целей» предприятия*

1. Ясность и четкость формулировки каждой цели (однозначность).
2. Цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению.
3. Формулировка целей должна обеспечивать количественную оценку.
4. Полнота декомпозиции: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей нижнего уровня.
5. Цель вышестоящего уровня не является простой суммой целей нижнего уровня.
6. Цель нижнего уровня определяется вышестоящим уровнем и является средством для достижения вышестоящих целей.
7. При переходе к низшим уровням цели конкретизируются.
8. Дерево целей – это единая, но детализированная цель.

Задания и ситуации для анализа на практическом занятии

Задание 1. Анализ формулировки миссии различных предприятий. Методические указания к выполнению задания:

1. Студенты делятся на группы, получают задание от преподавателя по вариантам, анализируют и готовят заключение.
2. Студенты должны сделать доклад по результатам анализа и обсудить в группе правильность сделанных выводов.

Вариант 1

Миссия ОАО «Электросигнал»: процветание предприятия, выпуск конкурентоспособной продукции, создание новых рабочих мест.

Для достижения этой цели предприятие стремится реализовать все то, что было произведено, исследовать сложившуюся конъюнктуру на рынке, выпускать конкурентоспособную продукцию, осваивать новые образцы изделий, выявлять своих клиентов и т.д.

Вариант 2

Миссия ОАО «Корпорация НПО «РИФ» рассматривается по следующим направлениям:

Продукция - путем постоянного жесточайшего контроля качества выпускаемой продукции, внедряя разработанную систему «менеджмент-качество», целенаправленно совершенствовать продукцию, расширять ее номенклатуру, максимально возможно отвечая потребностям выпуска.

Производство - путем целенаправленного контроля производственного процесса добиться выполнения плана наиболее экономичным способом, минимизируя необязательные и случайные затраты и потери.

Внешняя обстановка - всемерно содействовать формированию стабильной в экономическом и социальном плане, экологически безопасной внешней среды.

Сотрудничество - с уважением и пониманием относиться к деловым партнерам и активно работать с ними, расширяя сферу деловых взаимоотношений.

Персонал - быть внимательным и чутким к запросам и нуждам простых работников, способствовать росту производительности труда.

Вариант 3

Миссия ЗАО «Октант» - выявление и удовлетворение потребностей предприятий различных отраслей народного хозяйства в изготовлении нестандартного оборудования, грузоподъемных и грузозахватных механизмов и

приспособлений, оказание услуг организациям и населению. Мы измеряем свой успех удовлетворенностью потребителей как основы достижения целей нашего предприятия, эффективностью затраченных усилий, улучшением социального и материального положения работников.

Цели:

1. Увеличение объема продаж при средней численности работников.
2. Упорядочение организационного механизма: разработка, документальное оформление и внедрение системы управления, обеспечивающей качественное и своевременное выполнение всех управленческих и производственных функций: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации, контроля и др.
3. Усовершенствование системы оплаты труда.
4. Разработка и внедрение системы качества и системы непрерывного улучшения продуктов и процессов.

Вариант 4

Миссия ОАО «Тяжмехпресс» - производство кузнечно-прессового оборудования высокого качества по доступной цене.

Вариант 5

Миссия деятельности ОАО «Рудгормаш» — проектирование, производство, обслуживание оборудования, используемого в добывающих и перерабатывающих отраслях промышленности, строительной индустрии, машиностроении, топливно-энергетическом комплексе, обеспечивающего высокую производительность и гарантированную бесперебойную эксплуатацию для обеспечения конкурентоспособного преимущества клиентам. Отличием является не только многолетний опыт успешной работы на внутреннем и внешнем рынке, но и стремление демонстрировать новые технологические возможности отечественного машиностроения.

Вариант 6

«Макдоналдс»: быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру.

Вариант 7

«Полароид»: совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

Вариант 8

«Кодак»: стать мировым лидером в химическом и электронном изображении.

Задание 2. Необходимо изучить миссии предприятий, представленные в таблице, и определить степень их соответствия предъявляемым требованиям, которые используются при формулировке миссии (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Миссии предприятий

Вариант	Организация	Миссия
1	Концерн (АВПК) «Сухой»	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять современные потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа

Продолжение табл. 3.1

2	АО «Рыбинские моторы»	Сегодняшняя цель — создание большой многопрофильной компании. Миссия — производить и основной гражданский, и основной военный двигатели для авиации
3	Обувная фабрика «Вестфалика»	Миссия — создать лучшее предприятие в России
4	Сибирская горно-метал- лургическая компания	Миссия — сделать «Запсиб» рентабельным, подлинно градообразующим предприятием, на которое бы опиралась вся экономика Кузбасса
5	Eastman Kodak	Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
6	Apple Computer	Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей
7	Ericsson	Понять возможности и потребности пользователей и предоставить им коммуникационные решения лучше, чем у конкурентов
8	PRG Itochu Finance Ltd	Развитие через превосходство в сервисе
9	Nupro	Быть лучшим в производстве высокоточных изделий из пластмассы, создавая ценности для покупателей, сотрудников и общества.

10	КНК	Мы ориентированы на нужды потребителя во всех областях нашей деятельности, обеспечивая его продуктами и услугами с высоким уровнем качества и безопасности. Мы близки к потребителям и понимаем их лучше, чем наши конкуренты. Потребители считают нас надежным партнером, выполняющим свои обязательства качественно и в срок. Мы ведем конкурентную борьбу путем удержания позиций низкоценового лидерства на рынке
11	Delta Airlines	Мы хотим стать избранной всемирной авиалинией

Задание 3. Необходимо изучить приведенные ниже варианты целей и определить степень их соответствия предъявляемым требованиям. В случае несоответствия предъявляемым требованиям необходимо разработать новую формулировку цели. Задание может выполняться в творческих группах.

1. помочь заработать деньги на оплату своей учебы;
2. найти , по меньшей мере, 10 новых друзей (знакомых),
3. уделять учебе не менее трех часов в день, семь дней в неделю, начиная с понедельника и до конца семестра,
4. в течение следующего года больше времени посвятить чтению журналов по менеджменту и бизнесу;
5. найти работу;
6. быть в хорошей физической форме;
7. прочитать новую книгу,

8. успешно сдать сессию,
9. хорошо отдохнуть (летом, в выходные),
10. сдать курсовую работу по «Менеджменту предприятия».

Задание 4. Необходимо построить дерево целей для своей учебной группы.

Задание 5. Определить, какие из перечисленных ниже целей являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными:

1. увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10%;
2. обеспечить рост доходов на 5 %;
3. обеспечить повышение качества продукции;
4. добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 до 2 млрд. руб. в год;
5. раз в полтора-два года выходить на новый рынок;
6. достигнуть 20-% уровня доходов по акциям;
7. добиться повышения цены акций;
8. повысить репутацию фирмы среди клиентов;
9. повысить конкурентоспособность фирмы;
10. добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов;
11. расширить номенклатуру продукции;
12. выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов;
13. снизить издержки по сравнению с конкурентами;
14. добиться лидерства в области технологий и инноваций;
15. 30% общего объема продаж должно приходиться на товары, запущенные в производство за последние 5 лет;
16. ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании;
17. увеличить прибыль на вложенный капитал.
18. добиться увеличения притока денежных средств;
19. обеспечить стабильный доход в период экономического спада;

20. совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

Практическое занятие № 7

Формирование организационной структуры управления предприятием

Цель занятия: овладение навыками проектирования и оценке эффективности организационных структур управления предприятием.

Вопросы для самостоятельной подготовки.

1. Какие основные типы организационных структур наиболее широко используются сегодня.

2. Сформулируйте отличие органических от механистических структур.

3. Дайте краткие определения проектной и матричной структуры, а также структуре конгломерантного типа.

4. Какие характеристики позволяют установить степень централизации в структуре управления?

5. В чем относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?

6. Что означает термин «интеграция», опишите кратко различные методы интеграции.

7. Дайте характеристику методов проектирования организационных структур управления предприятием.

8. Этапы проектирования организационных структур и их содержание.

9. Тенденции развития организационных структур управления предприятием.

10. В чем заключается разница между властью и полномочиями?

11. В чем состоит сущность делегирования полномочия?

12. Каковы наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования полномочий?

13. В чем разница между рекомендательными полномочиями, обязательными согласованиями, параллельными полномочиями и функциональными обязанностями?

14. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или административными (штабными)?

Задание 1. Ознакомьтесь с приведенными на рисунках 3.4 и 3.5 структурами систем управления предприятиями. К какому типу структур - механистическому или адаптивному – они относятся? Какие принципы департаментализации использованы при построении организационных структур, приведенных на схемах? Обеспечивают ли приведенные структуры управления эффективную деятельность предприятий? Аргументируйте свой ответ.

Задание 2. Конкретная ситуация для анализа и обоснования эффективности централизованной и децентрализованной структур.

В широком смысле слова задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и стратегиям предприятия. Этот подход был предложен Альфредом Чандлером. Он проанализировал, как на протяжении ряда лет изменялись организационные структуры таких фирм, как «Дюпон», «Дженерал Моторс», «Сирс».

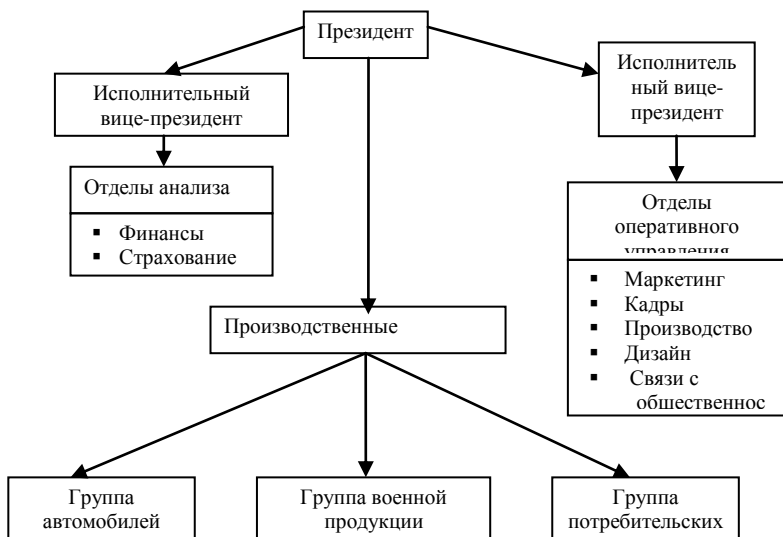


Рисунок 3.4 - Структура системы управления автомобильным Заводом

Наблюдая, как эти изменения соотносились с изменениями стратегий целей организаций, А. Чандлер сформулировал принцип, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

Вскоре после первой мировой войны многие зарубежные фирмы осознали серьезность потенциальных проблем, заключавшихся в функциональных централизованных структурах. Хотя функциональные структуры и централизованный порядок принятия решений доказали в прошлом свою эффективность, по мере расширения номенклатуры продукции этих фирм, появления активности в новых областях бизнеса, выход на международные рынки, руководство высшего звена осознало, что количество и сложность решений, которые он

должны принимать, превышает их возможности. Руководство приняло решение, что необходимо делегировать некоторые важные полномочия нижестоящим иерархическим уровням управления. Таким образом эти организации стали переходить к децентрализованной структуре управления, при которой за высшим руководством остается решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов по отделениям, делегировано координации и оценке деятельности отделений. Руководителям отделений было делегировано право принимать решения в области, непосредственно связанной с продукцией и услугами, за которые они отвечают.

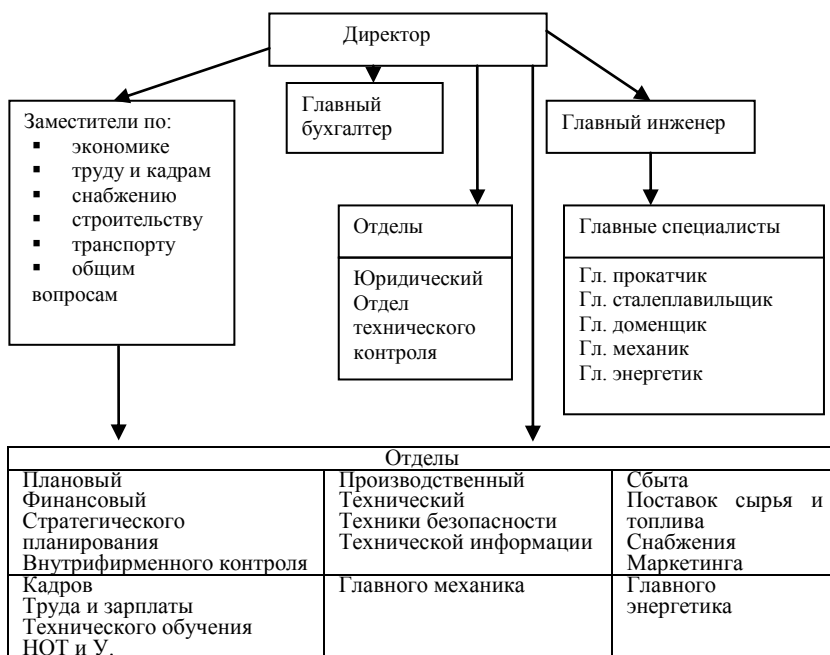


Рисунок 3.5 - Структура системы управления сталепрокатным предприятием

Примерно в это же время и по аналогичным причинам к децентрализованной структуре стали переходить и некоторые другие крупные фирмы. Однако подобная тенденция не стала всеобщей, и не все фирмы, внедряющие децентрализованную структуру, продолжали двигаться в этом направлении. Так, например, один из пионеров децентрализации, фирма «Сирс» начала реорганизовывать свою структуру в сторону большей централизации, что было вызвано снижением уровня прибыльности. В то время, как в существовавшей структуре большинство важных решений в отношении материально-технического снабжения и рекламы продукции в фирме «Сирс» ранее принимались на уровне директора подразделения, в новой структуре они должны были приниматься на уровне управляющего фирмы. Руководство фирмы «Сирс» пришло к выводу, что такой подход позволит лучше контролировать расходы, а на переговорах с поставщиками даст возможность лучше использовать все преимущества, связанные с масштабами фирмы и с ее покупательной способностью.

Другой пример из практики. В 1984 г. «Дженерал Моторс» также реорганизовала часть своей прежде децентрализованной структуры, сделав ее более централизованной. Руководство фирмы посчитало, что такая реорганизация позволит выполнить график запуска в производство новых моделей, лучше контролировать издержки, ужесточить контроль качества и поможет отделениям фирмы перейти к выпуску более разнообразных моделей.

Ранее «Дженерал Моторс» состояла из пяти отделений, и каждое разрабатывало и производило свои собственные модели автомобилей. Согласно новой структуре, разработка новых моделей была сосредоточена в двух отделениях (а не в пяти): большие автомобили и малолитражки. Сбывать свои автомобили «Дженерал Моторс» будет через все пять

отделений. Какие же функции на фирме остались централизованными, а какие были децентрализованы?

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Одно из наиболее ярких доказательств было представлено Питером Друкером, который заключил, что «основное правило для организации состоит в том, чтобы вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать наименьшее число команд».

Очевидно, что многие руководители согласны с этим выводом. Большинство крупных корпораций имеют децентрализованную структуру управления, при которой руководители важнейших подразделений могут действовать почти полностью автономно во всем, что касается производимой ими продукции. Однако даже самые ярые сторонники децентрализации признают, что она не всегда является единственным средством для любой ситуации, и централизация, и децентрализация имеют свои недостатки и преимущества, соотношение которых определяется внешними и внутренними переменными. Недостатки централизации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.

Задания для самостоятельной работы и вопросы для обсуждения.

1. Охарактеризуйте основные достоинства централизованных и децентрализованных структур управления и представьте их в виде таблицы.

2. Перечислите внутренние и внешние факторы, влияющие на степень децентрализации.

3. С помощью, каких характеристик можно определить степень централизации структуры управления?

4. Какие причины, предопределили необходимость децентрализации на фирмах «Сирс» и «Дженерал Моторс»?

5. Объясните основное правило Питера Друкера по отношению к процессам децентрализации ни фирме «Дженерал Моторс».

6. При реорганизации структур управления как эффективно сочетать централизацию и децентрализацию?

7. Как зависят экономические показатели от степени децентрализации структуры управления?

Задание 3. Ознакомьтесь с ниже приведенной ситуацией и обоснуйте выбор эффективного варианта организационной структуры управления предприятием.

Содержание ситуации.

Последняя реорганизация корпорации «Дженерал электрик», проведенная в середине 90-х г., заключалась в упрощении структуры управления ликвидации некоторых промежуточных управленческих звеньев. Организационная структура корпорации после реорганизации приведена на рис. 4.

Низшие звенья управления (руководители производственных отделений и отделов) в настоящее время автономно решают не только оперативные вопросы производства, снабжения и сбыта, но и планирования. Руководители производственных подразделений подчинены и отчетываются непосредственно перед председателем совета директоров (он же является главным управляющим корпорации – президентом) или двум его заместителям. По любому важному вопросу с ним можно связаться безотлагательно, без предварительной письменной или устной договоренности.

Президент компании, его заместители и пять старших вице-президентов составляют комитет совета директоров по вопросам общей политики и стратегии, которому непосредственно подчинены административные службы, построенные по функциональному принципу и возглавляемые двумя вице-президентами.

Эти службы занимаются текущей деятельностью в сфере финансов, отношений с персоналом и потребителями, а также решением юридических проблем. Функциональные

отделения, являясь обслуживающими по отношению к производственным, стоят несколько обособлено от них.

Высшим органом управления в корпорации является совет директоров, ежегодно избираемый на общем собрании акционеров. В 1998 г. Совет директоров корпорации состоял из 19 человек, более половины которых составляли внешние акционеры. В течение года было проведено 10 заседаний. Для принятия стратегических решений в дополнение к существующим административным службам совет директоров образует ряд комитетов, контролирующих деятельность корпорации.

В ревизионный комитет входят только директора, не являющиеся работниками корпорации. Этот комитет контролирует работу всех финансовых служб корпорации, обеспечивает независимость контрольно-ревизионных служб, контролирует финансовые аспекты контрактов с министерством обороны.

Финансовый комитет контролирует пенсионное обеспечение, кредитные операции. Использование иностранных инвестиций и другие крупные финансовые вопросы.

В комитет по вопросам общего управления оплаты труда управляющего персонала входят только внешние члены совета директоров. Комитет контролирует изменения в структуре руководящих органов корпорации, размеры заработной платы руководителей, представление им льгот в виде освобождения заработков от налогов.

Избирательный комитет рассматривает кандидатуры в совет директоров, дает рекомендации по структуре и составу комитетов на предстоящий год.

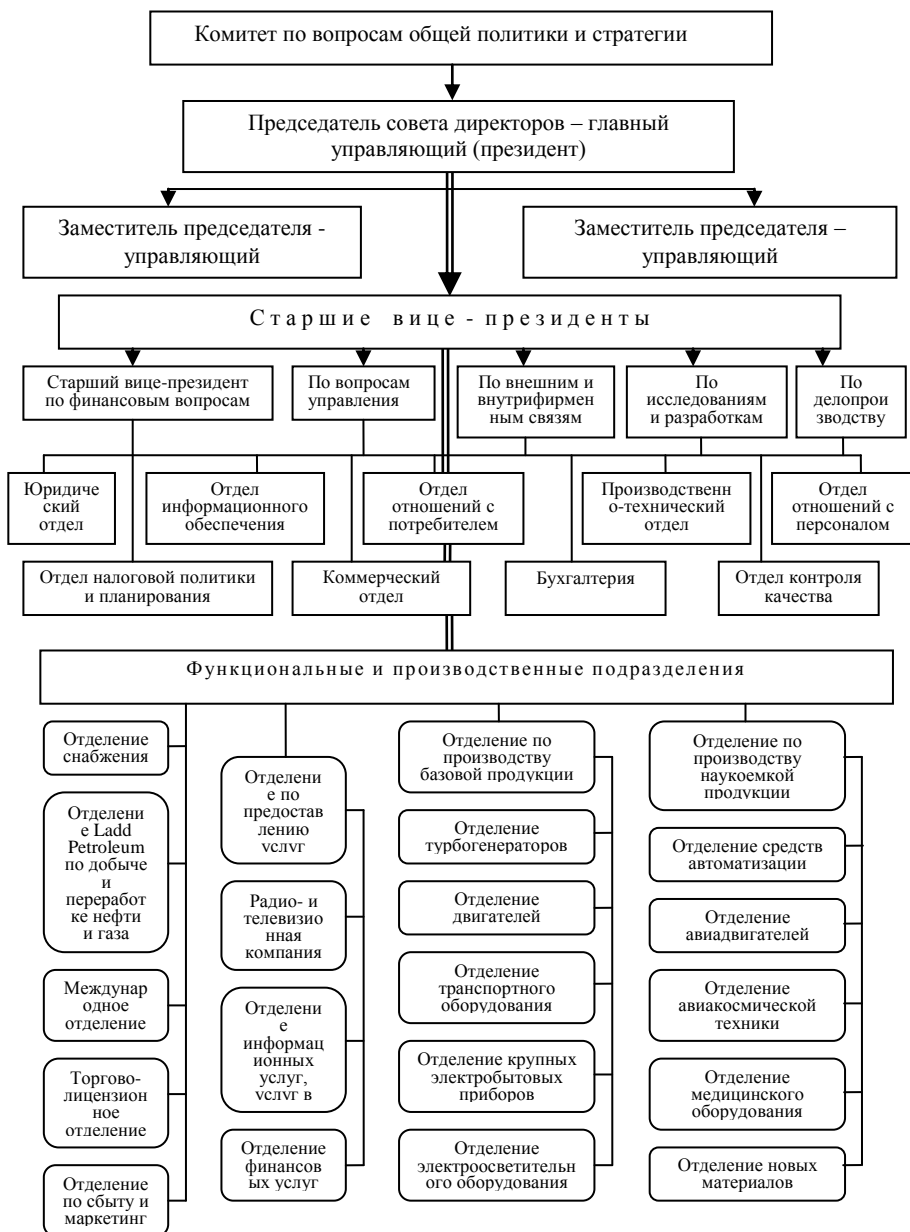


Рисунок 3.6 - Организационная структура корпорации «Дженерал электрик»

Комитет по оперативному планированию контролирует текущую деятельность корпорации и ее планы. Комитет по общественным связям наблюдает за реализацией социальных программ, в которых участвует корпорация, контролирует вопросы общественной жизни. Которые могут затронуть интересы корпорации.

В обязанности комитета по науке и технике входит контроль за работой отделений по производству новых материалов, медицинского оборудования и турбогенераторов.

Вопросы для анализа и обсуждения:

1. В чем достоинства и недостатки совмещения в одном лице должностей председателя совета директоров и главного управляющего корпорации?

2. Каковы цели образования комитетов при совете директоров?

3. Какие недостатки можно отметить в работе советов директоров, в которых преобладают лица из числа работников корпорации?

4. В чем, на ваш взгляд, причина значительного влияния совета директоров «Дженерал электрик» на положение дел в корпорации?

5. Дайте характеристику данного типа структуры управления в корпорации.

6. Какой тип структуры вы можете предложить для более эффективной деятельности корпорации?

Задание 4. Оценка вариантов организационных структур управления.

Содержание ситуации

Машиностроительный завод, выпускающий продукцию производственного назначения, под влиянием требований рынка вынужден осваивать производство нового изделия, в значительной степени отличающегося от ранее выпускаемого, предназначенного для удовлетворения потребностей населения. Расширение номенклатуры производства повлекло за собой изменение производственной

структуры предприятия: на основе механообрабатывающих и сборочных цехов были созданы предметно-замкнутые участки различного профиля, ориентированные на производство двух видов - традиционного и нового.

Для повышения эффективности управления предприятием решено усовершенствовать классическую функциональную структуру управления, разработав и внедрив новую схему, соответствующую поставленным целям и сложившейся ситуации.

Задание: Разработать предложения по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, оценить возможные варианты оргструктур управления, выбрать обосновать наиболее эффективный для внедрения на данном предприятии.

Порядок выполнения задания:

1. Студенческая группа разбивается на бригады по 4-6 человек. Каждая бригада разрабатывает свой вариант структуры управления и представляет его в виде схемы для обсуждения в группе.

2. В процессе коллективной дискуссии вырабатываются критерии оценки эффективности структуры управления, а также уточняется содержание понятий «хорошее», «удовлетворительно» и «плохо» по каждому критерию.

3. Для перехода от качественной оценке к количественному выражению разрабатывается специальная шкала: например, оценке «хорошо» соответствует 3 балла, «удовлетворительно» - 2 балла, «плохо» - 1 балл.

4. Каждый студент самостоятельно оценивает значимость (важность, весомость) выработанных критериев, исходя из условия, что сумма весов всех критериев должна равняться 1.

5. Определяется «средняя значимость» каждого критерия (в рамках каждой бригады студентов, которые рассматриваются как самостоятельная экспертная группа).

6. Студенту, имитируя работу экспертов, проводят оценку предложенных вариантов структур управления предприятием. Результаты оценки заносятся в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Оценка эффективности вариантов структур управления

Критерий эффективности	Средняя значимость критерия	1 вариант		2 вариант		3 вариант	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка

Для заполнения графы «оценка» необходимо умножить балл, проставленный по данному критерию, на среднюю значимость критерия.

В заключении работы студенты должны подсчитать общую сумму оценок по каждому варианту структур управления.

7. Экспертная группа (бригада студентов) обобщает результаты индивидуальной оценки вариантов структур, на основании чего готовит расширенное обоснование выбора варианта организационной структуры управления на анализируемом предприятии.

Задание 5. Ознакомьтесь с нижеприведенной ситуацией и ответьте письменно на поставленные вопросы.

Ситуация для анализа. Проблемы организации фирмы «Федерал Экспресс».

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение линейной структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя. Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 работников, а следующий по иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации управленческой деятельности. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т.Кэрни, проведенного для принятия решения по увеличению числа работников. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1-2-х человек меньше руководящего персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млн. долл. это различие составляет 500 работников управленческого аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламно-мобилизационной кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей, была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты труда за высокое качество работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрить увеличение числа работающих. Необходимо рекомендовать альтернативы. Например, изменение процедур или временную передачу части работ в другой отдел. После разработки и реализации какого-либо изменения, его эффективность оценивалась спустя некоторое время с помощью стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

Вопросы для обсуждения.

1. Почему на фирме «Федерал Экспресс» сохраняется стабильная структура организации?

2. Много или мало иметь пять уровней управления в структуре организации?

3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

4. Какова сегодня наиболее оптимальная норма управляемости?

5. Почему делегирование полномочий имеет фундаментальное значение для управления?

Задание 6. Ньюмен назвал пять причин, почему руководители с неохотой делегируют полномочия и обязанности, и шесть причин, почему подчиненные избегают ответственности и блокируют делегирование. Обсудите эти положения в свете реалий современного управления предприятия.

Пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше».

2. Отсутствие способности руководить.

3. Отсутствие доверия к подчиненным.

4. Боязнь риска.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.

Подчиненные, согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют делегирование по шести причинам:

1. Подчиненный считает удобнее спросить руководителя, что делать, чем самому решать проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки, поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершенствования ошибки.

3. У подчиненного отсутствует информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Задание 7. Ознакомьтесь с исходными данными о составе и объеме функций конкретного структурного подразделения предприятия и на этой основе разработайте:

1. Структуру подразделения и его штатное расписание.

2. Положение о структурном подразделении.

3. Должностные инструкции работников подразделения.

Задание выполняется бригадой из 3-4 человек, исходные данные брать на примере конкретного предприятия.

Материал для ознакомления.

В основе формирования организационной структуры лежат разделение и кооперация управленческого труда: разделение отражает возникновение и обособление специфических видов труда, а кооперация – последующие объединение этих видов в едином процессе управления.

Функциональное разделение управленческого труда заключается, прежде всего, в обособлении функций управления, в результате чего создаются различные отделы.

В основе следующих ступеней функционального разделения труда лежит дифференциация функций управления на отдельные задачи, работы, операции. В результате деления функций на задачи в отделах создаются бюро, лаборатории и группы, а внутри этих подразделений

создаются должности. Поскольку управлению предприятием присуща определенная доля субъективизма, предусматривается его правовая регламентация в специальных документах, к которым относятся: схема управления, штатное расписание, положение о структурном подразделении и должностные инструкции.

Схема управления предприятием отражает состав структурных подразделений, их подчиненность, а также структуру каждого подразделения. Штатное расписание устанавливает численный и профессиональный состав исполнителей каждого структурного подразделения с указанием должностного оклада. Положение о структурном подразделении содержит описание его функций, характеризует структуру и отражает основные правовые положения (права, обязанности и ответственность). Должностная инструкция устанавливает правила, которыми регулируется деятельность исполнителя при выполнении им служебных обязанностей. Состоит она из четырех разделов: Общая часть, функциональные обязанности, права и ответственность.

Пример должностной инструкции менеджера-кадровика.

Общие положения.

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой на предприятии: отвечает за планирование и выполнение программы в области кадровой политики, в то числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод, а также за доведение необходимой информации до работников.

Функциональные обязанности.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, проводит отбор служащих для заполнения вакансий, организует обучение персонала, разрабатывает систему рейтинга служащих, ведет личные дела работников. По

поручению руководства предприятия выполняет отдельные задания, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования.

Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом руководства кадровой работой. Образование: университет со специализацией в области управления кадрами. Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления кадрами: отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работника.

При формировании должностных обязанностей необходимо руководствоваться следующими правилами.

Правило 1. Должностные функции должны быть результатом детализации функций структурного подразделения. Детализация не должна быть чрезмерной, чтобы не привести к излишней регламентации деятельности должностного лица, но она должна быть достаточной для формирования четких качественных и количественных критериев оценки выполнения данной функции и в тоже время предоставлять должностному лицу достаточную самостоятельность.

Правило 2. Формулировки функций должны излагаться точно и конкретно, из формулировок должностному лицу должна быть понятна их значимость.

Правило 3. Уровень специализации должности должен быть таким, чтобы должностное лицо выполняло свои функции наилучшим образом. Специализируя должность, следует убедиться, что она не требует слишком разнородных знаний, так как подобрать такого универсального специалиста практически невозможно.

Правило 4. При формировании структуры подразделения следует предусмотреть резервирование должностных функций, так как деятельность подразделения не должна прерываться из-за отсутствия по какой-либо причине того или иного должностного лица. Резервирование

осуществляется за счет наделения аналогичными функциями по меньшей мере еще одного должностного лица, а то и двух. Для функций, объем работ по которым превышает 400-500 час., резервирование осуществляется равным делением нагрузки между двумя работниками.

Правило 5. Должностные функции должны обеспечивать правильную мотивацию. Этому способствует предоставление исполнителю достаточной самостоятельности в работе, условий для самоконтроля, разнообразие функций, признание их нужным элементом деятельности коллектива подразделения, а также ясное осознание функций исполнителем.

Правило 6. При формировании должностных функций должна осуществляться их координация, т.е. согласование, обеспечивающее быстрое прохождение документов через данное структурное подразделение, равномерную загрузку всех должностей, минимальное время обслуживания собственной структуры подразделения в целях обеспечения ее надежности (составление различных отчетов, докладных записок и других документов).

Порядок выполнения задания.

1. На основе анализа исходных данных формируются предложения о возможной структуре подразделения.

2. Описываются функции и определяется число должности в подразделении.

3. Разрабатывается штатное расписание подразделения.

4. Проектируется структура подразделения (состав бюро, групп), разрабатывается «Положение о подразделении».

5. Каждым студентом самостоятельно разрабатывается должностная инструкция для одного работника, в соответствии с выделенной должностью. При составлении должностной инструкции необходимо соблюдать требования, изложенные в вышеприведенных правилах.

6. Разработанные каждой бригадой студентов документы обсуждаются в группе, по выявленным недостаткам предлагаются конкретные предложения по изменению или дополнению.

Задание 8. Проанализируйте управленческую деятельность на заводах «А» и «Б», оцените ее эффективность, выделите преимущества и недостатки действующих структур управления на данных заводах, разработайте предложения по совершенствованию.

Ситуация для анализа

На заводе «А» группа управляющего запасами занимается обработкой информации и координацией материальных потоков, в то время как аппарат управляющего производством сконцентрирован на управлении процессами обработки изделий и ремонте оборудования. Работники на заводе «А» более склонны концентрировать внимание на проблемах текущего характера, на том, что каждая группа управляющих и специалистов непосредственно отвечает.

На заводе «Б» круг обязанностей каждого подразделения в аппарате управления гораздо шире и обычно простирается от организации выполнения особых требований и запросов потребителей до совершенствования на систематической основе производственных мощностей предприятия. В результате уже в силу широты кругозора и интегрирующей природы своей деятельности, подавляющая часть функций, выполняемых управляющими и специалистами различных служб завода «Б», намного теснее связана с факторами повышения конкурентоспособности предприятия по сравнению с организацией управления на заводе «А».

В частности на заводе «А» основная часть неопределенности во внешней среде, с которой приходится иметь дело предприятию, точно также как преодоление различий между службами и отделами, рассматривается как заботы группы управления запасами. Т.е. служба управления

запасами занимается в основном сбором информации и созданием запасов на случай возникновения перебоев в снабжении. Иначе говоря, служба управления запасами стремится приспособиться к всевозрастающей сложности производства, вместо того чтобы заниматься пересмотром организации материально-технического снабжения и изменением режима поставок.

С другой стороны, на заводе «Б» неопределенность и различия в характере деятельности разных служб в аппарате управления являются предметом общей заботы и подлежат модификации с течением времени. Весь менеджмент концентрирует усилия на уменьшении неопределенности извне и на объединении усилий разных служб в одном направлении, чтобы их действия ни в коем случае не наносили ущерба результатам работы всего предприятия в целом. Такая позиция отражается не только на управляющих и специалистах, но и на отношении рабочих к своему труду.

Таким образом, если на заводе «А» централизация управления усиливается, все больший круг вопросов решается на уровне директора, то на заводе «Б», напротив, все больше прав и ответственности передается на нижний уровень управления.

На заводе «А» главной целью персонала по закупкам сырья и материалов, комплектующих изделий является снижение цены, которая заплачена за данные поставки, и одновременно обеспечение надежности поставок при неопределенности поведения различных поставщиков и субподрядчиков, с которыми приходится иметь дело предприятию. К тому же круг поставщиков постоянно меняется, что также создает неопределенность. В этой связи создаются дополнительные запасы на предприятии, чтобы застраховать себя на случай непредвиденных обстоятельств. При использовании на заводе «А» формальных, краткосрочных контрактов с поставщиками поощрять или

как-то дисциплинировать их можно, только меня объемы заказов материалов и комплектующих изделий.

Отношения с поставщиками на заводе «Б» совершенно иные. Прежде всего у завода намного меньше поставщиков и субподрядчиков (примерно в 4 раза), а многие материалы и комплектующие поставляются из одного источника. Более того, многие субподрядчики завода «Б» - местные мелкие и средние фирмы. Этим фирмам было поручено разработать специфические компоненты, а также оказывается необходимая инженерная и производственная помощь. Они совместно с заводом «Б» работают над снижением запасов и незавершенного производства, над повышением качества.

Вопросы для обсуждения.

1. Каковы принципиальные различия в подходах к управлению на данных предприятиях?

2. Какие изменения необходимо провести в структурах управления на заводах «А» и «Б»?

3. Какова система ценностей у управляющих и специалистов, как они воспринимают проводимые изменения на предприятиях?

Практическое занятие № 8

Социально-психологические основы менеджмента: оценка стиля руководства, этика управления

Цель: приобретение навыков оценки собственного потенциала, способностей к управлению и склонностей к определенному стилю руководства, а также навыков оценки группового потенциала и ценностно-ориентационного единства группы.

Порядок выполнения практического занятия

Задание 1. Исследование потенциального стиля управления на основе решетки Р. Блейка.

Основой поведенческой школы управления является мотивация к труду. В рамках данного подхода была разработана управленческая решетка, которая отражает пять основных стилей работы руководителей. Она была разработана Робертом Блейком и Джоан Мутон, хотя во многих учебниках указывается только один автор – Роберт Блейк.

Идея Блейка заключается в том, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Поэтому в прямоугольной системе координат по оси Х изображается внимание (забота) к производству, а по оси У – внимание (забота) к человеку (рис. 3.7). С помощью такой решетки Блейк старался определить стиль руководства, выделяя 5 основных:

1.1. *страх перед бедностью*. Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения. Руководитель ни к чему не стремится - ни к производственным, ни к гуманным условиям работы. Обедненное управление – приложение минимальных усилий для достижения необходимых производственных результатов, достаточно сохранения членства в организации.

1.9. *дом отдыха*. Руководитель сосредотачивается на теплых, хороших человеческих отношениях, но мало заботится о выполнении производственных заданий. Девиз: «И на предприятии надо оставаться человеком». Не упускается возможность пообщаться. Производительность на втором месте. Управление в духе загородного клуба. Внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортной и дружественной обстановки.

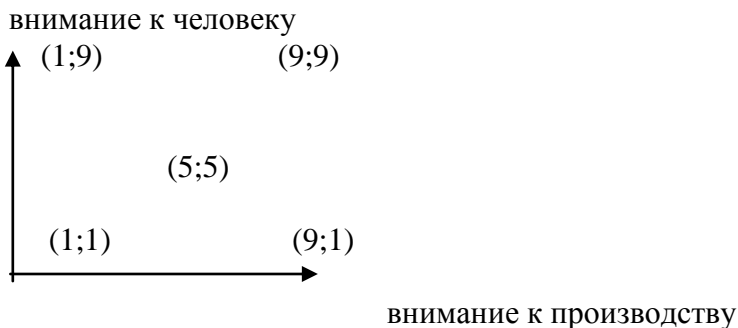


Рисунок 3.7 – Управленческая решетка

9.1. *авторитет – подчинение*. Руководитель очень заботится о выполнении работы, но мало обращает внимания на моральный настрой подчиненных. Жесткий курс администратора, повсеместный контроль. Подчиненные отказываются от решения проблем, наблюдается большая текучесть кадров.

5.5. *золотая середина (организация – организационное управление)*. Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроения. Руководители во всем стараются достичь компромисса, наблюдается стремление надежно работать и получать средний стабильный результат. Девиз: «Не хватать звезд с неба».

9.9. *команда (групповое управление)*. Благодаря усиленному вниманию руководителя к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к достижению целей организации. Это обеспечивает высокий моральный настрой и высокую эффективность. Производственные успехи обусловлены преданными своей работе людьми. Общее стремление к достижению организационной цели способствует созданию отношений, основанных на доверии и уважении. Кредо: построить работу в организации так, чтобы

подчиненные видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости.

Практическое применение решетки Блейка состоит в ответах на следующие 18 утверждений с возможными вариантами: всегда, часто, иногда, редко, никогда (ВЧИРН).

1. Я действую как представитель этого коллектива.
2. Я предоставляю членам коллектива полную свободу.
3. Я поощряю применение единообразных способов работы.
4. Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.
5. Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе.
6. Я предоставляю подчиненным возможность поступать так, как они считают наиболее целесообразным.
7. Я поддерживаю высокий темп работы.
8. Я стараюсь направить помыслы людей на выполнение производственных заданий.
9. Я разрешаю возникающие в коллективе проблемы.
10. Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.
11. Решаю сам, что и как должно быть сделано.
12. Уделяю особое внимание показателям производственной деятельности.
13. Распределяю подчиненным поручения исходя из производственной необходимости.
14. Способствую разным изменениям на производстве.
15. Тщательно планирую работу своего коллектива.
16. Не объясняю подчиненным свои действия и решения.
17. Стремлюсь убедить подчиненных, что мои действия и намерения для их пользы.
18. предоставляю подчиненным устанавливать свой режим работы.

Методика определения результатов

- слева от обведенных кружками номеров, проставить 1 там, где есть ответы редко или никогда.
- слева от не обведенных номеров проставить 1 там, где есть ответы всегда или часто.
- если ситуации 2,4,5,6,8,10,16,18 отмечены 1, то обвести эти единицы кружками, суммировать и проставить в позицию потребности (человек).
- суммировать остальные единицы и проставить в позицию задание (производство).
- построить график и сделать выводы

Задание 2. Упражнение «Оценка студенческой группы: команда или группа?»

Для выполнения упражнения студенты должны ответить на представленные в таблице 3.3 вопросы, позволяющие оценить студенческую группу как команду.

Таблица 3.3

Оценка группы как команды

Вопросы	Полностью не согласен			Полностью согласен	
	1	2	3	4	5
1. В группе регулярно проводятся встречи, которые посещают все студенты	1	2	3	4	5
2. Студенты разделяют одни и те же цели (относительно заданий и итоговых оценок)	1	2	3	4	5
3. Основное внимание на встречах уделяется заданиям, дискуссии продолжительные и активные	1	2	3	4	5
4. Конфликты и разногласия обсуждаются до тех пор, пока группа не находит решение	1	2	3	4	5

Продолжение табл. 3.3

5. Члены группы внимательно слушают друг друга	1	2	3	4	5
6. Мы действительно доверяем друг другу, говорим откровенно	1	2	3	4	5
7. Роли лидеров выполняем поочередно и совместно, каждый мог взять на себя инициативу, если это нужно	1	2	3	4	5
8. Каждый находит способ внести свой вклад в подготовку проекта	1	2	3	4	5
9. Я получаю удовлетворение, работая в группе	1	2	3	4	5
10. Мы полностью доверяем друг другу	1	2	3	4	5
11. В группе есть обратная связь, которая способствует эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый отвечает за свою часть работы и за успех группы	1	2	3	4	5
13. В группе уважают друг друга, нам нравится работать вместе	1	2	3	4	5

Вопросы позволяют выявить сплоченность группы. Итоги для анализа подводятся с использованием балльной оценки. По результатам индивидуальной оценки составить оценку общего мнения группы.

Проанализировать полученный результат, обсудив в группе.

По завершении обсуждения студенты должны написать небольшое эссе по теме «Способен ли я быть членом команды менеджеров?»

Анализ результатов: если оценка составляет 52 и более, группа является настоящей командой. Если 39 до 51, существует позитивное единство. Если 28 до 38 - слабое единство, возможно учеба в группе не приносит

удовлетворение. Менее 26 баллов – группа не является командой.

Задание 3. Ситуация «Контрастные стили»

В течение восьми лет Генри Адамс работал менеджером по производству. Он прошел все ступени служебной лестницы и был известен как жесткий, но работающий руководитель. Джейн Вейк занимала должность менеджера по производству примерно такой же срок и также прошла все ступени. У Джейн сложилась репутация приятного и работающего руководителя. В течение последних лет руководимые ими отделы были «на голову» выше других шести отделов по конкретным производственным показателям. Этим руководителям удалось добиться успехов, несмотря на их почти диаметрально противоположное отношение к рабочим.

Генри объяснял свой подход следующим образом: «Единственный способ управлять рабочими – это применять жесткий подход, как только они совершат ошибку. Вообще говоря, чтобы держать их в тонусе, я периодически собираю их и устраиваю головомойку независимо от того, заслужили они ее или нет. Если они работают хорошо, то я говорю, что именно за это им платят деньги. Применяя такой подход, единственное, что мне надо, так это просто пройти по своему участку – и люди начинают работать как сумасшедшие».

Джейн объяснила свой метод так: «Я не верю в хорошие отношения с работниками, как об этом представлено в теории человеческих отношений. Но считаю, что рабочий заслуживает признания и внимания с моей стороны, если он или она хорошо выполняет свою работу. Если человек совершает ошибку, то я на него не набрасываюсь. Я полагаю, что мы все можем допускать ошибки. Однако я всегда объясняю, в чем состояла ошибка и что следует предпринять. Как только все сделано правильно, я сообщаю об этом рабочим. У меня нет времени уделять внимание всем, кто

работает хорошо, но я стараюсь периодически подходить к тем, кто работает спустя рукава».

Несмотря на то, что отдел Генри наряду с отделом Джейн числится в передовиках по объему производства, у него текучесть кадров в три раза выше, чем у Джейн. Данные отдела контроля за качеством свидетельствуют о том, что отдел Генри выполнил нормы качества только дважды за последние шесть лет, в то время, как отдел Джейн лишь один раз не выполнил стандарты качества.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Оба руководителя имеют схожие трудовые биографии. Как бы Вы объяснили различия в их подходе при работе с людьми?
2. На какие примеры наказания, позитивного и негативного подкрепления Вы можете указать в этой ситуации?
3. Какой метод использует Джейн при работе с людьми?
4. Как Вы объясните производственные результаты и, текучесть кадров и показатели качества в двух подразделениях?

Задание 4. Компания «Мальвина» занимается производством и продажей шампуней. Шампуни от «Мальвины» всегда радуют потребителя безупречным качеством и разнообразием вариантов.

Вы возглавляете отдел развития и контроля качества продукции.

3 дня назад, в воскресенье (ни Вас, ни кого-либо из Ваших коллег, разумеется, не было на фабрике) была произведена большая партия шампуня «Синий баклажан». В понедельник Ваши коллеги из лаборатории отобрали несколько проб шампуня из этой партии. Анализ показал, что кислотность шампуня во взятых пробах составляет $\text{pH} = 8,6$.

Безупречные нормы кислотности шампуня, принятые у вас на фабрике и подписанные Вами лично год назад, гласят, что показатель кислотности pH для шампуня должен находиться в пределах от 5 до 8,5.

В связи с этим во внутренних документах компании эта партия шампуня фигурирует как «черная партия» (shadow batch)/

Начальник заводской лаборатории в своем отчете сообщил два важных обстоятельства. Во-первых, по его мнению, отклонение кислотности шампуня от нормы связано с использованием некачественных элементов упаковки, доставленных на фабрику от поставщика «Карабас Барабас Ltd» две недели назад.

Во-вторых, он сообщает, что незначительное отклонение показателя кислотности pH от ваших норм не может привести ни к каким вредным последствиям. При употреблении этого шампуня. . на качестве шампуня, по его мнению, это отклонение также никак не отразится.

Менеджер по маркетингу заявил, что в случае, если качеству шампуня ничего не угрожает, он не видит причину останавливать продажи «Синего баклажана» и перерабатывать «черную партию».

Менеджер отдела планирования, в свою очередь, сообщил вам, что полная переработка этой партии шампуня займет минимум два дня и существенно сдвинет рабочий план фабрики.

Менеджер отдела фабричного учета рассчитал, что себестоимость шампуня, переработанного из «черной партии», возрастет в 1,7 раза.

Менеджер склада готовой продукции утверждает, что если партия не будет вывезена со склада в течение 3 суток, на складе не будет хватать места для вновь произведенной продукции.

Вам как руководителю отдела развития и контроля качества продукции, предстоит выработать решение по следующим вопросам:

1. чьи интересы затронуты в данной ситуации?
2. что может служить причиной сложившейся ситуации?
3. насколько этичны решения Ваших коллег?

Ситуация для анализа

Предисловие. Данная ситуация основана на большом количестве реальных случаев, когда люди выживали или умирали в зависимости от того, какие решения они принимали. Ваше «выживание» будет зависеть от способности членов Вашей группы считаться с Вашими мнениями в области относительно малознакомой, чтобы группа могла принять решения в целях выживания.

Содержание ситуации. Сегодня 5 октября. Сейчас около 14.30. Ваши гидроплан только что потерпел аварию недалеко от восточного берега озера Лора в арктической части северной границы Квебек – Ньюфаундленд. В результате аварии погиб пилот, но все пассажиры невредимы. Все промокли до пояса. Вскоре после аварии гидроплан унесло на глубину и он затонул. Тело пилота застряло в кабине.

Пилот не смог до происшествия оставить указания кому-либо из пассажиров. Однако приборы показывали местонахождение: 48 км к югу от предусмотренного маршрута и приблизительно 35 км по прямой на восток от Шеффервиля, который был целью путешествия и ближайшим пунктом. Шахтные разработки «Лак Холлингер» заброшены уже давно, после того, как пожар разрушил здания. Шеффервиль (5000 жителей) – это шахтерский городок (железные рудники), расположенный приблизительно в 485 км по прямой от Сэн-Лоран, в 725 км восточнее заливов Джеймса и Гудзона, в 1300 км на юг от Полярного круга и в 480 км на запад от побережья Атлантики.

До города можно добраться только самолетом или поездом, все проезжие дороги заканчиваются в нескольких километрах от него. Предполагалось, что ваша группа вернется с Лабрадора самое позднее 19 октября, передано по радиации сообщение о полете Отделу транспорта.

Ближайшая территория покрыта невысоким кустарником с листьями до 10 см в диаметре. Невдалеке

можно увидеть несколько возвышенностей со скалистыми верхушками. Тундра (арктические болота) занимает все пространство до возвышенностей и кое-где имеются заросли кустарника. В этом районе приблизительно четверть поверхности занята длинными узкими озерами, простирающимися с северо-запада на юго-восток. Бесчисленное множество ручьев и речушек соединяет эти озера между собой.

Температура в октябре колеблется от -3,9 до 2,2 С, крайние пределы от 10 до -17,7С. Три четверти дня небо покрыть низкими облаками. Ясным бывает в среднем один день из 10. Слой снега от 15 до 20 см, но толщина снежного покрова значительно меняется из-за ветра, который сдувает снег с открытых участков и наметает сугробы 1 – 1,5 м глубиной в некоторых местах. Скорость ветра приблизительно 20-25 км/ч, ветер чаще всего с северо-запада.

На Вас теплое нижнее белье, носки, плотная шерстяная фуфайка, брюки, вязаные перчатки, цигейковая куртка, вязаная шапка и прочные охотничьи сапоги. У всех вместе 153 долл. В бумажных купюрах, 2 пятидесятипенсовика и несколько монет мелочи, карманный нож, имеющий 2 лезвия, огрызок карандаша и воздушная карта района. Метеорданные приведены в табл.3.4.

Снегопады:

- октябрь – в среднем 11 дней, 20 см снега,
- ноябрь – в среднем 16 дней, 37 см снега

Восход солнца 6.15

Закат солнца 17.45.

Открытые участки кожи обмораживаются при следующих параметрах скорости ветра и температуры (табл. 3.5).

Таблица 3.4

Метеоданные в зоне аварии (С)

Месяц	Средняя дневная температура	Средняя температура максимальная дневная	Средняя температура минимальная дневная	Предполагаемая минимальная температура
Октябрь	- 1	2	-4	-18
Ноябрь	- 9	-5	-13	-36
Декабрь	- 18	-14	-22	-41
Январь	- 23	-19	-28	-47

Таблица 3.5

Скорость ветра и температура

Скорость ветра, км/ч	Температура, С	Скорость ветра, км/ч	Температура, С
69	-6,6	11	-23,3
42	-9,4	10	-26
29	-12,2	8	-28,9
22,5	-15	6	-31,6
21	-17,7	5	-34,4
14,5	-20,5	3	-40

До того, как гидроплан затонул, Ваша группа смогла спасти 15 предметов, а именно:

- магнитный компас;
- металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа,
- спальный мешок, специально для севера,
- упаковка таблеток для очистки воды,
- прочная клеенка 6*6 м,
- 13 спичек в непромокаемой упаковке,

- 7,5 м плетеной нейлоновой веревки, способной выдержать 25 кг,
- карманный фонарь с 4 батарейками,
- 3 пары снегоступов,
- 1 бутылка рома 70 градусов,
- бритва и зеркало в одном футляре,
- механический будильник.
- топорик,
- дырявая камера диаметром 50 см,
- книга «Плавание под Северной звездой».

Ход деловой игры

1 этап. Индивидуальное выполнение задания. Чтение ситуации – 15 минут. Зафиксировать таблицу ранжирования в рабочей тетради и заполнить ее. Каждому из Вас необходимо проранжировать указанные предметы в соответствии с их значимостью для Вашего выживания. поставить цифру 1 у самого важного предмета, 2 – у второго по значимости и т.д., 15 – у наименее важного.

При заполнении таблицы необходимо руководствоваться следующим:

- количество спасаемых то же, что и число членов группы,
- эта история реально произошла с вами,
- Вы решили бороться вместе,
- Все спасенные предметы – сухие и в хорошем состоянии.

2 этап. Групповое обсуждение

2.1. назначается группа наблюдателей – экспертов (2-3 человека), при групповом обсуждении заполняется таблица.

2.2. групповое решение проблемы, групповое обсуждение – 30 минут.

Каждая группа выполняет задание, ранжируя предметы по степени значимости.

Методические указания

Ваша группа должна принять решение методом консенсуса. Это означает, что со степенью предполагаемой важности каждого из 15 предметов, необходимых для выживания, должны согласиться все члены группы пред тем, как это станет частью группового решения. Консенсуса достичь нелегко. Следовательно, не любой вариант ранжирования вызовет всеобщее одобрение. Постарайтесь, работая вместе, определить и принимать каждый номер лишь при условии, что все члены группы хоты частично с ним согласны.

При этом НЕ СЛЕДУЕТ:

- Применять голосования, т.к. это разделит группу на выигравших и проигравших, создаст условия для альтернативного пути; голосование может повлечь за собой споры;
- Преждевременно соглашаться со всеми предложениями, которые могут быть ошибочны, все их необходимо обсуждать;
- Допускать внутреннего соревнования, в ситуации, в которую Вы пополи, выиграют либо все, либо никто;
- Допускать споров, необходимо подходить к решению задачи с позиции логики;
- Допускать изменения своего мнения только для того, чтобы прийти к соглашению; поддерживайте только те решения, с которыми вы можете согласиться хотя бы отчасти; избегайте конфликтов, голосования, усреднения и торгов при принятии решения.

Для достижения консенсуса НЕОБХОДИМО:

- Принимайте разницу во мнениях как нечто полезное, а не как помеху для принятия решения,
- Внимательно слушайте других, т.к. это основная черта тех команд, которые побеждают,
- Постарайтесь выяснить все внутренние аспекты положений, которые достойны обсуждения,

- Привлекайте к обсуждению всех молчунов, т.к. группа нуждается в любой информации.

Когда вы достигните такого положения, когда каждый сможет сказать: «Даже, если я так не думаю, по крайней мере, я могу смириться с этим решением и выполнить его», - группа достигнет согласия. Это не значит, что все полностью согласны, но означает, что каждый принимает данное решение.

Так как каждый может заблокировать решение, данный метод является более полным, чем другие поиски решения. Рассматривайте различные решения как способ:

- Собрать дополнительную информацию,
- Прояснить возможные пути решения проблемы,
- Побудить к поискам лучших вариантов решения.

При этом участникам:

- НЕ РАЗРЕШАЕТСЯ менять что-либо в листах индивидуальной работы в результате группового обсуждения,
- НЕОБХОДИМО записать результаты группового обсуждения, принятого методом консенсуса в свой лист.

3 этап. Экспертное заключение. Эксперты объявляют правильную последовательность выбора оставшихся предметов.

4 этап. Расчеты: определение отклонений индивидуальных значений от экспертного мнения и групповых значений от мнения экспертов. Расчеты заносятся в табл. 3.6.

Алгоритм расчета

- 1) прежде всего, необходимо подсчитать абсолютную разницу в баллах между своими ответами и правильными ответами (мнение экспертов),
- 2) далее необходимо просуммировать все разницы в индивидуальном задании,

3) вычислить средний балл, для чего сложить все индивидуальные баллы и разделить на число человек в группе,

4) подсчитать абсолютную разницу в баллах между групповыми ответами и правильными ответами,

5) просуммировать все разницы в групповом задании;

6) при этом учитывать, что чем меньше указанные суммы, тем лучше результаты.

7) результаты заносятся в таблицу ранжирования и принятия решений.

Результаты можно оценить по рейтингу:

0-20 баллов – отлично,

21 – 30 баллов – хорошо,

31 – 40 баллов – посредственно,

41 – 50 баллов – удовлетворительно,

51 и более баллов – плохо.

5 этап Оценка деятельности участников группы.

На данном этапе каждый эксперт, закрепленный за группой, делает выводы по результатам своих наблюдений за поведением участников группы. Сначала оцениваются результаты индивидуальной работы. Указываются лучшие и худшие результаты, выявляются победители.

Далее сравниваются индивидуальные (по среднему арифметическому) и групповые результаты. При этом если величина отклонения усредненного индивидуального мнения от экспертного больше, чем величина отклонения мнения группы от мнения экспертов, то, следовательно, обсуждение прошло эффективно. При этом группе удалось выработать решение, которое лучше, чем отдельные индивидуальные решения. Можно сказать, что члены данной группы успешно «спаслись».

Таблица 3.6

Результаты ранжирования и принятия решений

Предметы	Индивидуальное решение	Решение группы (коллективное)	Отклонение индивидуального решения от коллективного	Экспертное заключение	Отклонение индивидуального решения от экспертного	Отклонение коллективного решения от экспертного
Магнитный компас						
Металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа						
Спальные мешки (специально для Севера)						
Упаковка таблеток для очистки воды						
Прочная клеенка 6*6 м						
13 спичек в непромокаемой упаковке						
7,5 м плетеной нейлоновой веревки						
Карманный фонарь с 4 батарейками						
3 пары снегоступов						
1 бутылка рома (70 градусов)						
Бритва и зеркало в одном футляре						
Механический будильник						
Топорик						
Камера диаметром 50 см, дырявая						
Книга «Навигация по Полярной звезде»						

Если результат обратные, т.е. величина отклонения индивидуального мнения (усредненного) от экспертного меньше величины отклонения от него группового мнения, то, следовательно, группе не удалось прийти к необходимому компромиссному решению, удовлетворяющему всех членов группы. Совещание прошло неэффективно. Данной группе «спастись» не удалось.

6 этап. Подведение итогов.

Каждая группа с помощью эксперта, наблюдавшего за ходом обсуждения, анализирует ход обсуждения проблемы, отвечая на вопросы:

- Что мешало достижению согласия?
- Какие выявились признаки лидерства?
- Кто проявлял активность, а кто был пассивен?
- Как это повлияло на принятое решение?
- Кто доминировал?
- Какова была атмосфера в группе?
- Какие действия предпринимали испытуемые для продвижения своих идей?
- Каждая группа делает вывод о сильных и слабых сторонах коллективного принятия решений?

Члены наблюдательного совета докладывают о своем впечатлении, учитывая ответы на предыдущие вопросы. При этом пытаются объяснить, почему некоторые из наиболее правильных индивидуальных решений не были учтены при групповых ответах (если это имело место).

По данным каждого испытуемого составляется заключение о степени его склонности к достижению согласия. При этом необходимо провести индивидуальную оценку и оценку «со стороны» (табл.3.7).

Таблица 3.7

Шкала оценки участников групповой работы

Умение убеждать	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение убеждать
Способность к сотрудничеству	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность к сотрудничеству
Адаптация в новой ситуации	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неспособность адаптации в новой ситуации
Самоконтроль	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Несдержанность
Умение владеть речью	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение владеть речью
Словарный запас	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Недостаточный словарный запас
Умение слушать собеседника	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение слушать собеседника
Способность к творческому решению	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Отсутствие творческого решения
Умение аргументировать свои выводы	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неумение аргументировать свои доводы
Этичность поведения	9 8 7 6 5 4 3 2 1	Неэтичность поведения

Практическое занятие № 10**Организация работы менеджера. Составление плана рабочего времени руководителя**

Цель – приобретение навыков планирования рабочего времени, разработки структуры личного времени и устранения помех.

Задание 1. Составить план рабочего времени руководителя, используя данные табл. 3.8.

Методические указания

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила и принципы планирования рабочего времени:

1. правило основного соотношения (правило 60 : 40). Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени - как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это так называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени: 20% - резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разработанный план (непредвиденная активность);

20% - рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. анализ ранее выполненных работ и расхода времени

3. регулярность и системность планирования

4. реалистичность планирования

5. письменная форма формируемого плана

6. перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли актуальности

7. установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия

8. установление приоритетов (степени важности) для каждой работы, включенной в план

9. делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам.

Таблица 3.8

Исходные данные для составления плана рабочего дня

№	Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению	Планируемая продолжительность работы, мин.	Приоритетность выполнения работы	Возможность делегирования
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	40	1	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	30	2	да
3	Консультация у юриста	45	2	да
4	Посещение выставочного центра	120	2	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	20	2	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	25	3	да
7	Передача документов в архив	15	3	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	20	2	нет
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	25	3	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	60	1	нет
11	Изучение нормативных документов	40	1	нет
12	Встреча с представителями фирмы-поставщика	60	1	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	25	2	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	20	1	нет

При составлении плана рабочего дня можно воспользоваться следующим алгоритмом:

1) составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения.

При этом 1 - максимальная приоритетность выполнения работ; 3 - минимальная приоритетность выполнения работ.

2) определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

3) резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40.

4) принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

Задание 2. Формирование индивидуального фонда времени, ориентируясь на следующую структуру:

Общее время

1. Рабочее время

1.1. время фактической работы

1.2. регламентированные перерывы в работе (например, обеденный)

1.3. нерегламентированные перерывы в работе:

А. по вине сотрудника, в т.ч. время переключений;

Б. в силу внешних обстоятельств.

2. Вне рабочее время

2.1. связанное с работой

2.1.1. дорога

2.1.2. подготовка

2.1.3. доделывание дел

2.2. домашний труд

2.2.1. покупки

2.2.2. уборка квартиры

2.2.3. ремонт.

2.2.4. забота, уход, воспитание

2.2.5. прочее (например, дача)

2.3. самообслуживание

2.3.1. пассивный отдых (сон)

2.3.2. питание

2.3.3. уход за собой

2.4. свободное время

2.4.1. общение

2.4.2. активный отдых (спорт, хобби)

2.4.3 познание творчество

Необходимо распределить свое время по указанным элементам структуры времени, при этом общее время должно составлять 100%. Кроме того, в рамках рабочего и внерабочего времени также необходимо определить удельный вес составляющих их элементов, принимая рабочее и внерабочее время за 100%. По результатам формирования структуры провести анализ, сделать выводы, предложить мероприятия оптимизации использования личного времени.

Задание 3. Устранение помех рабочего времени, используя алгоритм «помеха – причина – действие».

Задание выполняется по вариантам, вариант соответствует порядковому номеру в списке помех.

Список помех времени:

1. попытка слишком много сделать за один раз
2. суета, нетерпение, излишняя суетливость
3. случайные телефонные звонки
4. отсутствие дисциплины
5. нечеткая постановка целей
6. незапланированные посетители
7. затяжные совещания
8. привычка откладывать «на потом».
9. Студенты могут предложить свои помехи, мешающие учебному процессу.

Для каждой помехи необходимо указать минимум 3 причины и 3 направления ее устранения.

Задание 4. Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям. Исходные данные приведены в табл. 3.9.

Методические указания

Принятие решения по приоритетам выполнения намеченных мероприятий обеспечивает:

- 1) работу только над действительно важными и необходимыми задачами;
- 2) решение задач в соответствии с их неотложностью;
- 3) достижение поставленных целей наилучшим образом в условиях сложившихся обстоятельств;
- 4) исключение задач, которые могут быть выполнены другими исполнителями;

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы.

В зависимости от срочности и важности задачи могут быть подразделены на 4 группы:

- А – срочные/важные;
- Б – срочные/менее важные;
- В – менее срочные/важные;
- Г – менее срочные/менее важные.

Таблица 3.9

Исходные данные к задаче

№ п/п	Перечень задач, намеченных руководителем к исполнению	Критерий		Возможно сть делегирования
		Срочность	Важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта готовой продукции	да	да	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3	Консультация у юриста	да	нет	да
4	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7	Передача документов в архив	нет	да	да
8	Проведение совещания по организации рекламной кампании	нет	нет	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями фирмы-поставщика	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

Распределение задач руководителя по указанным группам приведено на рис. 3.8.

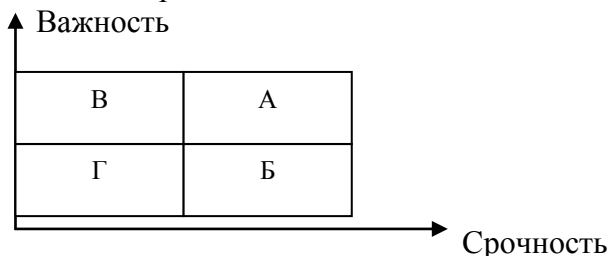


Рисунок 3.8 – Распределение задач по группам

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, если они не будут делегированы, то руководитель подпадает под «тиранию» требований срочности их решения. Необходимость делегирования этой группы задач другим исполнителям объясняется тем, что для их успешного решения не требуется специальных знаний и особых качеств. руководитель должен оставить за собой только контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В. По данной группе задач руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям. Если такая возможность имеется, руководитель оставляет за собой контроль сроков и качества делегируемых задач. Делегируя их другим исполнителям, руководитель разгружает свое рабочее время и способствует повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных (поскольку им доверяется выполнение ответственных дел). Если задача не может быть делегирована другому исполнителю, то руководитель должен взяться за решение сам.

Основная опасность задач данной группы состоит в том, что, не будучи вовремя решены, они рано или поздно

превращаются в задачи срочные, и в таком случае должны будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г. Данная группа задач включает задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.

Практическое занятие № 11 **Управление развитием предприятия**

Цель занятия: Закрепление знаний о направлениях развития технической и социальной подсистем предприятия, приобретение навыков анализа состояния, проектирования и экономической оценки эффективности совершенствования управления предприятием.

Вопросы для самостоятельной подготовки:

1. Цели и задачи управления развитием предприятия.
2. Роль стратегического планирования в совершенствовании управления.
3. Какие четыре стратегические альтернативы имеются в распоряжении менеджеров предприятия?
4. Как влияет внутренняя и внешняя среды на управление развитием предприятия?
5. Каковы характеристики эффективных целей и показатели эффективности совершенствования управления предприятием?
6. Рассмотрите процесс управленческого обследования развития предприятия.
7. Организационное обеспечение непрерывного развития предприятия.
8. Охарактеризуйте основные концепции внутрифирменного развития.
9. Этапы управления инновационной деятельностью.
10. Какая разница между миссией коммерческой и некоммерческой организации?

Задание 1. Конкретная ситуация для анализа проблем стратегического управления на фирме «Сирс».

Содержание ситуации.

В конце 80-х годов корпорация «Сирс» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые специалисты назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась высоко конкурентной отраслью. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки увеличить объемы продаж путем снижения цен привели к расширению сбыта, но дали снижение прибыли.

Наряду с другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых решений в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и управления недвижимым имуществом.

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

потенциальных возможностей их экономического роста и увеличения прибыли, а также включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг и финансовую мощь. Комитет определил ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» конкурентоспособным. Кроме того, новый бизнес должен ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на международном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителя, учитывая, что фирма обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей.

Вопросы для обсуждения.

1. Как считаете, изменила ли фирма свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как сильные стороны управления деятельностью фирмы?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрало руководство «Сирс»?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

Задание 2. Оценка эффективности реорганизации структуры управления.

В ОАО «Сафоновский электромашиностроительный завод» было принято решение о реорганизации структуры управления. В результате анализа действующей структуры было установлено, что в параметрах самой структуры,

сложившейся исторически, имеется много «перекосов». Например, огромное количество связей замыкается непосредственно на генерального директора, его первого заместителя (директора по производству, маркетингу и технической политике) и главного инженера – их перегрузка, концентрация преимущественно на текущих делах, дефицит времени для решения стратегических задач. При анализе также были выявлены и другие проблемы:

- в результате нечеткого определения диапазонов ответственности некоторые функции управления дублируются, в то время как есть и такие, которые не выполняются;

- руководители среднего звена не имеют полномочий для принятия оперативных решений;

- слабые связи между подразделениями и ориентация каждой службы только на свои интересы;

- необоснованное подчинение отделов и служб функциональным директорам, приводящие к разрыву целостности процесса, и т.д.

По всем выявленным направлениям изменений на заводе были разработаны проекты, учитывающие как положительные, так и отрицательные стороны сложившейся практики управления. Например, было предложено два варианта решения проблемы перегрузки генерального директора:

1. Делегировать часть полномочий директорам по направлениям, создать службу стратегического развития, вести элемент матричной структуры управления.

2. Ввести институт исполнительного директора, сохранить за генеральным директором функции стратегического и финансового управления, принять положения о статусе генерального директора, об исполнительном директоре, об организационной структуре и штатном расписании.

В новой организационной структуре были четко разграничены полномочия и ответственность между руководителями верхнего и среднего уровня управления, определены диапазоны ответственности сотрудников.

В центре внимания оказались и механизмы координации. Так, директорам представлено право выполнять необходимые действия для выполнения своих должностных обязанностей в рамках диапазона ответственности и утвержденных генеральным директором планов и директивных заданий. Для каждого директора установлен перечень документов, требующих согласования, подписания и утверждения, определен порядок подписания исполнительской документации. Для повышения оперативности управления сформированы матрицы горизонтальных взаимодействий, в которых по каждой должности определены взаимодействующие звенья структуры управления и содержание выполняемых ими работ.

Вопросы для обсуждения.

1. Установите диапазон ответственности коммерческого директора.
2. Оцените эффективности организационных решений по реконструкции структуры управления.
3. Дайте характеристику показателей экспертной оценки новой структуры управления: гибкость, адаптивность, оперативности в принятии решений.
4. С помощью, каких показателей можно оценить изменения параметров структуры управления.
5. Почему было принято решение о реструктуризации структуры управления.
6. Постройте схемы действующей и новой структур управления, сформируйте матрицу горизонтальных взаимодействий для одного из уровней управления.

Задание 3. Определение экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием.

Задача 1. При анализе системы управления было выявлено, что функция «Распределение производственной программы по номенклатуре» параллельно выполняется ПЭО и ПДО предприятия. Трудоемкость данной функции в ПЭО–400 чел.-час, а в ПДО – 500чел.-час. Среднемесячная зарплата работников данных подразделений 5000 руб., годовой фонд времени одного работника 1760 час. Оценить экономический эффект от мероприятия, устранивающего дублирование данной функции. Разработанное в ОТиЗ мероприятие предполагает закрепление функции поквартального распределения производственной программы между подразделениями трудоемкостью 70 чел.-час. За ПЭО, функции разработки и доведения декадных программ по номенклатуре до цехов предприятия за ПДО. Для доведения данной функции в ПДО требуется 400 чел.-час. Мероприятие предполагается внедрить в течение месяца.

Задача 2. На предприятии возникла проблема сокращения себестоимости продукции. Две рабочие группы, созданные для ее решения, предложили два противоположных проекта по совершенствованию системы управления предприятия.

В первом проекте предлагается усилить централизацию управленческой функции, что позволит сократить численность управленческого персонала на 15%. Во втором проекте предлагается осуществить децентрализацию системы управления. Для обоснования данного предложения были использованы результаты опроса руководителей среднего звена. Руководители утверждали, что, получив дополнительные права при использовании финансовых ресурсов, проведении кадровой политики, решении организационных вопросов они смогли бы поднять производительность труда рабочих на 20 % и повысить коэффициент использования материала на 18 %. Однако осуществление децентрализации системы управления повлечет за собой увеличение затрат на управление на 25 %.

Расходы на разработку и внедрение второго проекта -100 тыс. руб.

Оценить экономический эффект от внедрения каждого из проектов сделать вывод, какой из проектов наиболее предпочтителен. Срок реализации проектов 1 год. Капитальные вложения непредусмотрены.

Исходные данные: общая численность работников аппарата управления – 700 человек, численность рабочих – 1900 человек, среднемесячная зарплата рабочего – 2500 руб., а управленца – 3000 руб. Общие затраты на управление – 200 тыс.руб., затраты на основные материалы – 250 тыс.руб.

Задача 3. Продукция предприятия, выпускающего моющие средства, последние 4 года вытесняется с отечественного рынка импортными товарами. Это привел к тому, что объем производства ежегодно снижается приблизительно на 6 %, загрузка производственной мощности – 73,4 %. Проведя анализ, консалтинговая фирма выявила, что основной причиной такого положения является отсутствие рекламы товара. Поведенный опрос населения показал, что они не удовлетворены потребительскими свойствами товаров. Консалтинговая фирма порекомендовала создать на предприятии группу связей потребителем для выяснения их требований к качеству моющих средств, а также создать бюро рекламы численностью 3 человека и выделить для ее проведения финансовые ресурсы на сумму 600 тыс.руб.на год.

Определить экономический эффект от внедрения предложенного мероприятия. Стоимость консалтинговых услуг – 150 тыс. руб. В анализируемом году выручка от реализации составила 1,5 млн. руб., а затраты на производство сбыт – 1,2 млн. руб. Доля постоянных расходов в себестоимости продукции составила – 40 %.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Лабораторная работа №1

Тема. Образ современного менеджера, анализ его деловых черт, профессиональных компетенций и качеств.

Цель лабораторной работы: формирование представления об особенностях труда менеджера, приобретение навыков исследования определенных характеристик с использованием методов экспертного анализа.

Общие положения

Особенности труда менеджера предполагают определенные требования к профессиональной компетенции менеджера. Менеджер должен обладать определенными специальными знаниями и человеческими качествами.

Специальные знания – это понимание природы управленческого труда и процессов управления; знание должностных обязанностей; методов управления; знания в области информационных технологий; знания по управлению ресурсами организации и т.д.

Человеческие качества – это владение искусством управления подчиненными (персоналом); умение налаживать внешние контакты; способность к самообразованию, оценке и анализу собственных действий; умение создавать определенный рабочий климат партнерства, ставить цели и т.д.

Последнее время много уделяется внимания *поведенческим характеристикам современных менеджеров*, что находит отражение во внешнем образе менеджера, предполагает определенный стиль в одежде, умение держаться, определенное поведение и знание правил этикета и т.д.

Управление предприятием (подчиненными) в динамично меняющейся рыночной ситуации требует от

менеджера применения определенных навыков. Специалисты постоянно дискутируют о критериях оценки деловых и человеческих качеств менеджера, особенно уделяют внимание исследованию черт успешных менеджеров. Современный бизнес предъявляет все новые требования к навыкам и компетенциям менеджеров. В процессе дискуссии студентам предстоит составить представление об образе современного менеджера.

Содержание и порядок выполнения лабораторной работы:

Лабораторная работа сводится к выполнению двух заданий.

Задание 1

1. *Индивидуальная работа.* Каждый студент самостоятельно должен составить список отличительных качеств, описывающих самого успешного современного менеджера, представляя себе конкретного представителя этой профессии. Если Вам трудно представить конкретного менеджера (руководителя предприятия, Вашего знакомого, героя публикации, известного лидера бизнеса) составьте список качеств «идеального» менеджера, такого, какого Вы себе представляете или хотели бы встретить в качестве начальника.

2. *Работа в группе.* Студенты обмениваются мнениями, сформированными на первом этапе работы. Составьте один общий список, объединяющий все уникальные качества «лучшего менеджера», которые прозвучали в группе. Убедитесь, что ни одно из качеств не было забыто, и в то же время не повторялось. (Примерно 20 качеств).

3. Необходимо провести оценку качеств менеджера, используя 5-балльную шкалу оценок:

- 5 – качество имеет максимальное значение;
- 4 – качество имеет очень большое значение;
- 3 – качество имеет достаточное значение;
- 2 – низкая степень значимости данного качества;

1 – данное качество практически не имеет значения.

Для обобщения результатов оценок экспертов рекомендуется составить таблицу (табл. 4.1.)

Таблица 4.1

Оценка качеств современного менеджера

Качества, необходимые современному менеджеру	Участники экспертного исследования			
	1	2	...	n
1. Умение принимать решение в критических ситуациях				
2.				
3.				
...				

4. Для обработки полученных данных следует воспользоваться программой Excel: экспертный опрос или специальной программой, которая имеется в учебном программном комплексе «PRIMA: экспертный опрос» в лабораториях кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения.

5. В рабочую тетрадь необходимо записать абсолютные и относительные значения качеств, которые получились в процессе обработки данных, а также значение коэффициента конкордации. Необходимо сделать выводы.

6. Используя абсолютные или относительные значения качеств менеджера, построить гистограмму: в тетради или в Excel.

7. Сравните полученную модель с чертами, которые были Вами определены на начальном этапе. Сделайте выводы.

Задание 2

Для оценки собственных способностей к менеджменту воспользуйтесь следующим тестом. В рабочей тетради необходимо построить табл. 4.2.

Таблица 4.2

Вопросы для оценки личных качеств

Вопросы	Категория вопроса	Балльная оценка
1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и выполняю работу в соответствии со сроками.	«К»	
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем	«Ч»	
3. Когда я выбираю конкретное занятие или участие в каком-либо проекте/программе, я, как правило, рассматриваю долгосрочную перспективу и результаты	«К»	
4. Я предпочитаю технические дисциплины (или дисциплины, связанные с конкретными расчетами) гуманитарным предметам	«Т»	

Продолжение табл. 4.2

5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения	«Ч»	
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом	«К»	
7. Я предпочту беседе со знакомым работу на компьютере	«Т»	
8. Если что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей	«Ч»	
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями	«К»	
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение	«Ч»	
11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально	«Т»	
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их.	«К»	

Продолжение табл. 4.2

13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных	«Т»	
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из этой группы отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику	«Ч»	
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях	«К»	
16. Курс менеджмента мне не очень интересен	«Т»	
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей	«Ч»	
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди	«Т»	
Итого сумма баллов		

Содержание вопроса можно не переписывать: достаточно проставить номер по порядку.

Для балльной оценки используйте следующие оценки:

1. «Я никогда так не поступаю» - 1 балл;
2. «Я редко так поступаю» - 2 балла;
3. «Я иногда так поступаю» - 3 балла;
4. «Я часто так поступаю» - 4 балла;
5. «Я всегда так поступаю» - 5 баллов.

В тетрадь необходимо переписать значение категории вопроса, т.е., что означают буквы «К», «Т», и «Ч». Результаты тестирования оценивают с точки зрения комплекса навыков:

«Концептуальных» навыков; «Человеческих» качеств; «Технических» навыков.

«Концептуальные» навыки – это познавательные способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять ее составные части. К числу таких навыков относят способность планировать, умение обрабатывать информацию, логически мыслить и т.д.

«Человеческие» качества – это способности работать с людьми, умение эффективно взаимодействовать в команде, поддерживать и мотивировать подчиненных, проявлять уважение и уметь общаться.

«Технические» навыки – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих заданий, навыки использования конкретных методов и технологий, необходимые для выполнения конкретных функций.

Оценку «Концептуальных» навыков составляют вопросы: 1,3,6,9,12,15.

Оценку «Человеческих» качеств составляют вопросы: 2,5,8,10,14,17;

Оценку «Технических» навыков составляют вопросы: 4,7,11,13,16,18.

В идеале менеджер должен получить высокие результаты, не обязательно равные по всем трем категориям. Если оценки низкие, то следует задуматься о выработке необходимых качеств.

Подготовка отчета по лабораторной работе

При подготовке отчета по лабораторной работе проанализируйте полученные результаты, полученные при работе в группе, и индивидуальные данные. Сгруппируйте качества менеджера, выбранные группой, по трем типам навыков. Сформулируйте выводы.

Лабораторная работа № 2

Тема. Использование метода парных сравнений для оценки мотивации на основе иерархии потребностей А. Маслоу

ВНИМАНИЕ! Для подготовки к лабораторной работе необходимо ознакомиться с общими положениями и распечатать задание 2.

Цель лабораторной работы: овладение навыками разработки средств мотивации членов трудового коллектива.

Общие положения.

В общем виде мотивация к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определённых действий. В основе этих движущих сил лежат потребности человека.

Потребность – это внутреннее побуждение человека, вследствие, физиологического или психологического недостатка чего-либо.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определённым действиям, путём пробуждения в нём определённых мотивов. Роль рычагов воздействия, вызывающих действие определённых мотивов, выполняют стимулы. В качестве последних могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия, или что он желал бы получить в результате определённых действий.

Стимулирование – это процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Формы стимулирования:

- моральное стимулирование: предмет потребности – престиж, авторитет;

- материальное стимулирование (денежное или не денежное): предмет потребности – набор жизненно важных для объекта материальных благ;

- стимулирование временем: предмет потребности – творческие элементы в труде, возможность участия в управлении, перспективы продвижения по службе и т.п.

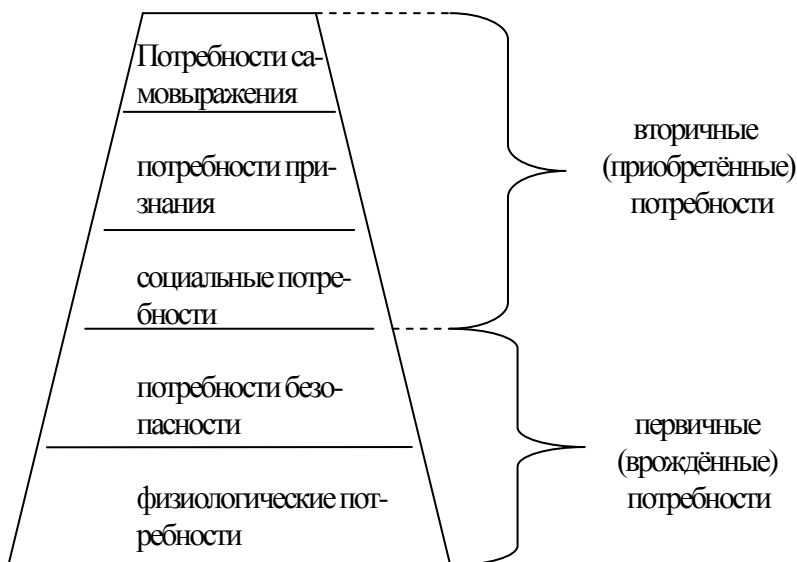


Рис. 4.1 «Пирамида потребностей» А.Маслоу

Содержание и порядок выполнения работы

Лабораторная работа состоит из двух заданий.

Задание 1

1. В ходе выполнения работы необходимо выявить главные потребности членов учебной группы и разработать способы мотивации, соответствующие индивидуальным потребностям каждого человека.

2. Заполнение бланка ответов (определение главных потребностей на основе тестирования). В процессе тестирования каждый студент индивидуально проводит попарное сравнение приведённых ниже утверждений и

заполняет «Бланк для ответов». Для его заполнения сначала сравните первое утверждение со вторым, затем с третьим и так далее, и результаты сравнения впишите в первую колонку таблицы. Например, если при сравнении первого утверждения со вторым предпочтительным для Вас является второе, то в начальную клетку первой колонки вносите цифру 2, если первое – цифру 1.

Затем переходите ко второму утверждению, сравнивая его с третьим, четвертым и т.д., а результаты внесите во вторую колонку.

Подобным образом проработайте со всеми 15-ю утверждениями и заполните бланк ответов.

Рекомендуется перед каждым утверждением произнести: «Я хочу ...»

Утверждения:

1. Добиться признания и уважения.
2. Иметь тёплые отношения с людьми.
3. Обеспечить себе будущее.
4. Зарабатывать на жизнь.
5. Иметь хороших собеседников.
6. Упрочить своё положение.
7. Развивать свои силы и способности.
8. Обеспечить себе материальный комфорт.
9. Повышать уровень мастерства и компетентности.
10. Избегать неприятностей.
11. Стремиться к новому и неизведанному.
12. Обеспечить себе положение и влияние.
13. Покупать хорошие вещи.
14. Заниматься делом, требующим полной отдачи.
15. Быть понятым другими.

3. Подсчитайте количество выборов, выпавших на каждое утверждение (т.е. подсчитайте в бланке для ответа, сколько раз встречается число 1, 2 и т.д. до числа 15). Выберите пять утверждений, получивших наибольшее число

28 и 42 означают сумму баллов по вертикали и соответствуют определенным зонам удовлетворенности потребностей.

42	Зона неудовлетворённости				
28	Зона частичной неудовлетворённости				
14	Зона удовлетворённости				
0					
	1	2	3	4	5

Рис. 4.2 Виды потребностей

6. Для потребностей, которые неудовлетворенны или удовлетворены частично, необходимо разработать индивидуальные для каждого из Вас способы стимулирования, позволяющие в наибольшей степени мотивировать Вас к эффективной деятельности. Необходимо изучить дополнительный теоретический и практический материал по теме «Мотивация персонала в менеджменте» (см. перечень рекомендуемой литературы).

Результаты отразите в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Потребности	Способы стимулирования
1.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.
и т.д.	

Задание 2 Оценка мотивационной ориентации

Оцените себя: на удовлетворение каких потребностей работников ориентирована Ваша практика управления? (табл. 4.4).

Методические указания: по каждому утверждению (вопросу) обведите кружком цифру, отражающую степень Вашего согласия с ним, с соответствия с приведенной шкалой:

- +3 – совершенно согласен;
- + 2 – в основном согласен;
- + 1 – скорее согласен, чем не согласен;
- 0 – не могу сказать, согласен или нет;
- 1 – скорее не согласен, чем согласен;
- 2 – в основном не согласен;
- 3 – совершенно не согласен.

Таблица 4.4

Вопрос	Вариант ответа						
1. Работникам, очень хорошо выполняющим свою работу, следует давать особые надбавки к зарплате	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2. Наличие четких правил и инструкций помогает работникам избегать ошибок в работе и несчастных случаев	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3. Работникам следует напоминать, что от их занятость зависит от конкурентоспособности предприятия.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4. Руководители должны уделять серьезное внимание условиям, в которых работают подчиненные.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5. Руководителям следует обращать особое внимание на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
6. Для большинства людей большое значение имеет признание их личных достижений в работе	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
7. Для достижения высоких рабочих результатов важно, чтобы работник встречал понимание и поддержку со стороны других членов коллектива	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Продолжение табл. 4.4

8. Работники хотят, чтобы их навыки и возможности были задействованы в работе максимально полно	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
9. Важными факторами, удерживающими работников на предприятии, являются предоставляемые льготы и меры социальной защиты	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
10. В каждой работе можно найти возможности для творчества и проявления инициативы	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
11. Многие работники стремятся выполнить свою работу как можно лучше	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
12. Руководству следовало бы проявлять большую заботу о людях, организуя различные мероприятия во внерабочее время.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
13. Для многих работников важным стимулом является возможность полнее раскрыть в работе свой потенциал	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
14. Гордость за хорошо выполненную работу является серьезным стимулом для многих людей.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
15. Хорошие отношения в неформальных рабочих группах во многом определяют высокие рабочие результаты отдельных работников	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Продолжение табл. 4.4

16. Оплата труда работников должна зависеть только от их рабочих результатов - кто не работает, то не ест.	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
17. Для работников важна возможность прямого диалога с вышестоящим руководством	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
18. Работники должны иметь возможность планирования собственной деятельности и принятия самостоятельных решений	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
19. Для работников важнее всего уверенность в завтрашнем дне	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
20. Хорошее оборудование определяет отношение работника к своему рабочему месту и организации	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Таблица 4.5

Ключ к тесту

Потребность в самоактуализации		Потребность в уважении		Потребность в принадлежности		Потребность в безопасности		Физиологические потребности	
№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы	№ вопроса	Баллы
10		6		5		2		1	
11		8		7		3		4	
13		14		12		9		16	
18		17		15		19		20	
Итого		Итого		Итого		Итого		Итого	

Отметьте значком «X» на соответствующей шкале полученную сумму баллов (из строки «Итого»)

Самоактуализация	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Уважение	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Принадлежность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Безопасность	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Базовые потребности	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12

Проанализировав полученные результаты, Вы увидите, какой удельный вес в процессе руководства подчиненными Вы приписываете каждой из потребностей в иерархии А. Маслоу. Может быть, Вы слишком большой упор делаете на какую-то одну категорию потребностей, недооценивая другие. Желательно, чтобы по итогам этого теста Вы смогли внести необходимые конструктивные коррективы в свою работу, которые сделают Вашу модель руководства более эффективной.

Содержание отчёта по лабораторной работе:

- а) название и цель лабораторной работы;
- б) перечень утверждений м заполненный «Бланк ответов»;
- в) вывод о составе главных потребностей и степени удовлетворённости потребностей;
- г) перечень способов стимулирования, обеспечивающих наибольшую мотивированность студента;
- д) оценка Вашей мотивационной ориентации в процессе руководства людьми;
- е) сравнение результатов заданий 1 и 2;
- ж) общий вывод по лабораторной работе.

Лабораторная работа № 3

Тема. Оценка личного мотивационного потенциала работы (учебы) и групповой мотивации

ВНИМАНИЕ! Для подготовки к лабораторной работе необходимо ознакомиться с общими положениями и распечатать задание 2.

Цель: приобретение навыков оценки личного мотивационного потенциала работы (учебы) и определения групповой мотивации персонала.

Общие положения

Лабораторная работа включает два задания. Первое задание связано с определением личного мотивационного потенциала. Второе задание направлено на оценку уровня мотивации в Вашей учебной группе.

Порядок выполнения работы

Задание 1

Для того чтобы увидеть, как могут влиять на мотивацию организация работы и ее содержание, проанализируйте собственную работу (учебу) с точки зрения ее мотивационного потенциала, к характеристикам которого относят: разнообразие, целостность, значимость, самостоятельность, обратную связь.

1) Для характеристик выберите оценку, наиболее полно отражающую Ваше мнение, и обведите ее кружком.

1. *Разнообразие работы* (учебы). Насколько разнообразна Ваша работа (учеба)? В какой мере она связана с выполнением различных функций и требует от Вас разнообразных навыков и способностей?

1----- 2----- 3----- 4----- 5----- 6----- 7

<p>Мало разнообразна. Работа заключается в выполнении одних и тех же рутинных операций</p>	<p>Умеренно разнообразна</p>	<p>Очень разнообразна. Работа вынуждает меня выполнять много разных дел с использованием ряда навыков и способностей</p>
--	------------------------------	--

2. *Целостность, законченность работы* (учебы). Насколько целостной и законченной является Ваша работа или учеба? Другими словами, является ли Ваша работа определенным результатом или составляет лишь небольшую часть общего объема и завершается другими людьми или машинами?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Моя работа – лишь малая часть общего объема работ, и результат моей деятельности сложно или нельзя выделить в конечном продукте или услуге	Моя работа - довольно весомый блок в общем объеме работ, и мой вклад можно увидеть в конечном продукте	Я обязан выполнять все задание целиком – от начала до конца. Результаты моей деятельности легко просматриваются в конечном продукте или услуге.
--	--	---

3. *Значимость работы (учебы)* Насколько важна Ваша работа (учеба)? Могут ли результаты Вашей работы или учебы существенно повлиять на жизнь или благополучие других людей?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Не очень важна. Результаты моей работы вряд ли окажут влияние на других людей	Относительно важна	Очень важна. Ее результаты могут весьма серьезно повлиять на других людей
---	--------------------	---

4. *Самостоятельность в работе (учебе)*. Насколько Вы самостоятельны в процессе выполнения работы? В какой мере работа позволяет Вам самостоятельно решать, как ее выполнять?

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7

Мало самостоятелен. Работа почти не дает мне права принятия решений, когда и	Достаточно самостоятелен. Многие элементы находятся вне моего контроля, но некоторые решения	Очень самостоятелен. Я могу принимать решения, когда и как выполнять работу.
--	--	--

как ее выполнять	я могу принимать самостоятельно	
------------------	---------------------------------	--

5. *Обратная связь в работе (учебе)*. В какой степени сама работа (учеба) предоставляет вам информацию об эффективности вашей трудовой деятельности? Дает ли работа (учеба) информацию о том, насколько она Вам удастся, независимо от обратной связи со стороны коллег и руководства?

1----- 2----- 3 ----- 4----- 5 ----- 6----- 7

В очень малой степени. Работа организована так, что я могу работать долго, не зная, как идут у меня дела	В достаточной степени. Иногда выполнение работы дает мне обратную связь, иногда нет.	В ходе работы я почти всегда имею сведения о том, как идут дела.
--	--	--

2) Чтобы получить представление о мотивационном потенциале Вашей работы (учебы), подставьте выставленные для каждой характеристики баллы в приведенную ниже формулу:

$$MP = \frac{P + Ц + З}{3} * C * O,$$

где P – разнообразие работы,
 Ц – целостность работы,
 З - значимость работы,
 C – самостоятельность работы,
 O – обратная связь в работе.

3) Получив значение Вашего мотивационного потенциала, сделайте выводы, используя следующую

информацию. Например, для США значение усредненного потенциала для разных видов работ составляет 130 единиц.

4) Изобразите графически мотивационный потенциал своей работы. Для этого используйте полученные Вами результаты при оценке потенциала. На графике указаны средние по США показатели соответствующих характеристик работы разных профессий. Сравните свой график с приведенным (рис. 4.3). Если получены низкие результаты, то это свидетельствует о низкой мотивации, но это не связано с организацией труда; необходимо задуматься о возможности обогащения работы.

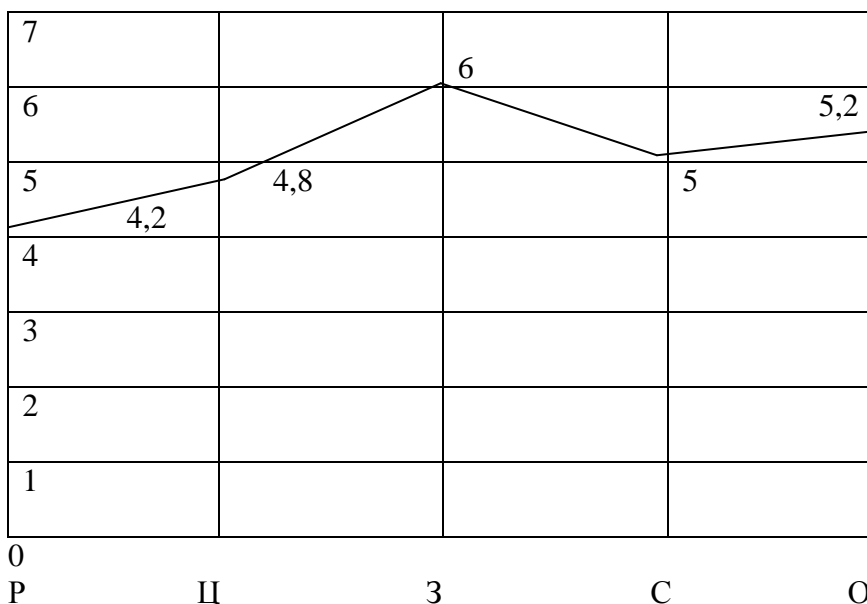


Рис. 4.3. График мотивационного потенциала

5) Ответьте на следующие вопросы.

Какие выводы можно сделать из выявленных отличий в мотивационном потенциале усредненных и личных профилей оценки работы (учебы)? Что необходимо сделать для повышения уровня своей мотивации к выполнению работы?

Какие способы самомотивации Вы используете для выполнения работы (4 – 5 способов)?

Задание 2

1) Оценка групповой мотивации. Необходимо ответить на вопросы теста с целью определения уровня групповой мотивации. Тест составлен по типу семантического дифференциала. Положительное проявление качества от 5 до 7; отрицательное от 3 до 1. Тест приведен в табл. 4.6.

Таблица 4.6

Преобладающие факторы	Балльная оценка	Преобладающие факторы
1. Высокий уровень сплоченности группы	7 6 5 4 3 2 1	1. Низкий уровень сплоченности группы
2. Высокая активность членов группы	7 6 5 4 3 2 1	2. Низкая активность членов группы
3. Нормальные межличностные отношения в группе	7 6 5 4 3 2 1	3. Плохие межличностные отношения в группе
4. Отсутствие конфликтных отношений в группе	7 6 5 4 3 2 1	4. Наличие конфликтных отношений в группе
5. Высокий уровень групповой совместимости	7 6 5 4 3 2 1	5. Низкий уровень групповой совместимости
6. Принятие организационных целей как лично значимых	7 6 5 4 3 2 1	6. Принудительное принятие организационных целей
7. Признание авторитета руководителя	7 6 5 4 3 2 1	7. Члены группы не признают авторитет руководителя

Продолжение табл. 4.6

8. Уважение к компетентности руководителя	7 6 5 4 3 2 1	8. Члены группы не проявляют должного уважения к компетентности руководителя
9. Признание лидерский качеств руководителя	7 6 5 4 3 2 1	9. Члены группы не считаются с лидерскими качествами руководителя
10. Наличие доверительных отношений членов группы с руководителем	7 6 5 4 3 2 1	10. Отсутствие доверительных отношений членов группы с руководителем
11. Участие в принятии коллективных решений членами группы	7 6 5 4 3 2 1	11. Отсутствие участия членов группы в принятии решений
12. Имеются условия для выражения творческого потенциала работников	7 6 5 4 3 2 1	12. Отсутствуют условия для выражения творческого потенциала работников
13. Стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу	7 6 5 4 3 2 1	13. Отсутствует стремление принять ответственность членами группы за выполняемую работу
14. Хороший психологический климат в группе	7 6 5 4 3 2 1	14. Плохой психологический климат в группе

Продолжение табл. 4.6

15. Высокий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы	7 6 5 4 3 2 1	15. Низкий уровень контроля за своим поведением каждым членом группы
16. Наличие активной жизненной позиции у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	16. Наличие пассивной жизненной позиции у членов группы
17. Стремление к творчеству у членов группы	7 6 5 4 3 2 1	17. Отсутствие стремления к творчеству у членов группы
18. Высокая степень согласованности действий членов группы	7 6 5 4 3 2 1	18. Низкая степень согласованности действий членов группы
19. Наличие общегрупповых ценностей	7 6 5 4 3 2 1	19. Отсутствие общегрупповых ценностей
20. Стремление группы к коллективной деятельности	7 6 5 4 3 2 1	20. Стремление членов группы работать индивидуально
21. Отсутствие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности	7 6 5 4 3 2 1	21. Наличие стрессов у членов группы в процессе совместной деятельности
22. Положительное отношение руководителя к членам группы	7 6 5 4 3 2 1	22. Отрицательное отношение руководителя к членам группы

23. Положительное отношение членов группы к своему руководителю	7 6 5 4 3 2 1	23. Отрицательное отношение членов группы к своему руководителю
24. Наличие нравственных моментов в отношениях между членами группы	7 6 5 4 3 2 1	24. Отсутствие нравственных моментов в отношениях между членами группы
25. Умение проявлять самостоятельность в решении поставленных задач	7 6 5 4 3 2 1	25. Отсутствие самостоятельности в решении поставленных задач у членов группы

2) Оценка результатов теста

Минимальное возможное количество баллов при заполнении теста равно 25, максимальное - 175.

25 – 48 баллов – группа отрицательно мотивирована, т.е. не жизнеспособна и плохо управляема;

49 – 74 балла – группа почти не имеет положительной мотивации; стоит обратить внимание на ответы с низкой балльной оценкой, обсудить данные параметры в группе, сделать выводы и разработать предложения по развитию положительной мотивации;

75 – 125 баллов – группа недостаточно мотивирована на положительные результаты в деятельности. Но есть резервы для роста данного уровня групповой мотивации;

126 – 151 балл – группа в достаточной степени ориентирована на успех в выполнении поставленных задач;

152 – 175 баллов – группа очень хорошо мотивирована на положительный результат, близкий к идеальному варианту; такая группа имеет способность к саморазвитию, инновационна по своей сути, управляема и жизнеспособна;

члены группы гордятся принадлежностью к ней; группа отмечает вклад каждого члена в выполнение поставленных задач.

3) сравните полученные Вами результаты с результатами членов Вашей группы, сделайте выводы. Насколько отличаются Ваши результаты от групповых оценок? Что Вы можете предложить для повышения уровня групповой мотивации?

Подготовка отчета по лабораторной работе

Оформить в рабочей тетради выполнение заданий 1 и 2 и представить на проверку преподавателю.

Лабораторная работа № 4

Тема *Использование кривой акцентов в процессе принятия управленческих решений.*

Цель лабораторной работы: изучение методики использования кривой акцентов в процессе принятия управленческого решения на стадии диагностики проблемы.

Общие положения.

Менеджер любого уровня постоянно должен принимать решения. Когда решение основывается на простом выборе из двух альтернатив, обычно, его можно принять быстро и точно. Однако часто решение основывается на целом комплексе обстоятельств и факторов, каждый из которых имеет одно значение в одном контексте и совсем иное в другом. Необходимо различать большое и малое, важное и неважное, первое и последнее, т.е. уметь акцентировать своё внимание на наиболее существенных вопросах. Широко известным, простым и доступным способом расстановки соответствующих вопросу акцентов является использование *метода построения кривой акцентов*. Этот метод представляет собой процесс определения приоритетности отдельных факторов, оказывающих влияние на проблему.

Содержание и порядок выполнения работы.

1. Студенты делятся на творческие группы по 4-6 человек, знакомятся с общими теоретическими положениями и представленной ситуацией. Для каждой группы формулируется конкретная проблема, связанная с принятием решения.

2. Необходимо определить масштаб проблемы. При этом минимальная величина масштаба проблемы (т.е. количество факторов, характеризующих проблему) устанавливается преподавателем. В процессе перечисления факторов следует заполнить табл. 4.7.

Таблица 4.7

Масштаб проблемы

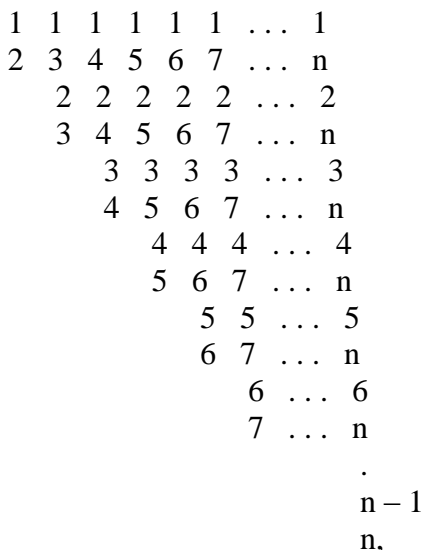
Порядковый номер фактора	Наименование фактора

Рассматривая полученные факторы, необходимо дать общее представление о каждом из них.

3. Необходимо построить треугольник пар, в котором каждый фактор масштаба проблемы объединяется с каждым другим фактором того же масштаба. В общем виде треугольник пар показан на рисунке 4.4.

Проводится сопоставление пар факторов. Определяется наиболее важный фактор в каждой паре, который затем обводится кружком.

Подсчитав отмеченные факторы по горизонтали и по вертикали, записывается общая сумма повторений выделенных факторов (во вторую строку табл. 4.8).



где n – количество факторов в масштабе проблемы.

Рис. 4.4. Треугольник пар

Таблица 4.8

Таблица результатов сравнения

Порядковый номер фактора в масштабе проблемы	1	2	3	...	n
Количество выделенных факторов					

Осуществляется оценка приоритетности факторов. Балльная шкала оценок соответствует количеству факторов в масштабе проблемы, т.е. если в масштабе проблемы выделено, например, 10 факторов, то наивысшей оценкой (наивысшим баллом) будет 10 Фактор, номер которого наибольшее количество раз выделен в треугольнике пар, т.е. которому соответствует максимальное число во второй строке табл. 4.8, является наиболее приоритетным и ему присваивается наивысший балл (ставится наивысшая оценка).

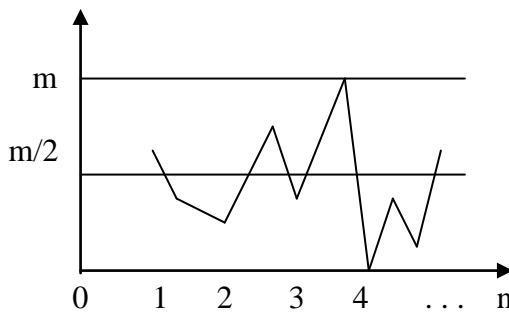
Классификация факторов в зависимости от степени
важности

Оценка факторов	m	...	3	2	1	0
Порядковый номер фактора в масштабе проблемы						

Если в одну графу второй строки таблицы 4.9 попали несколько факторов, значит они примерно одинаково важны по сравнению с остальными. При необходимости дальнейшего уточнения, когда, например, в одну графу попали факторы 3 и 7, надо вернуться к третьей графе треугольника пар к паре 3/7 и посмотреть какой фактор выделен. Так определится их значение по отношению друг к другу

Осуществляется графическое изображение кривой акцентов.

Пример графического изображения кривой акцентов представлен на рисунке 4.5.



где m — наивысшая оценка в шкале балльных оценок факторов (оценка, характеризующая приоритетность фактора);
 $m/2$ — средняя оценка в шкале балльных оценок факторов;

n — количество факторов в масштабе проблеме.

Рис. 4.5 Кривая акцентов

В процессе принятия управленческих решений следует сделать акцент на факторах, которым соответствуют точки, расположенные выше линии среднего значения балльных оценок факторов; уделять меньшее внимание факторам, которым соответствуют точки, находящиеся ниже данной линии; не терять время на те, что попали на ось с нулевым значением балльных оценок.

Студенты должны перечислить факторы, на которые необходимо обратить особое внимание в процессе принятия управленческих решений (сделать акцент).

Содержание отчёта по лабораторной работе:

- а) цель работы;
- б) содержание проблемной ситуации;
- в) анализ проблемы по методике;
- г) выводы по проделанной работе.

Лабораторная работа № 5

Тема. Информационное обеспечение менеджмента. Коммуникационные процессы.

Цель лабораторной работы: формирование представления об информационной системе менеджмента; видах коммуникационных средств, используемых для представления информации о предприятии и системе менеджмента; приобретение навыков анализа официальной информации, представленной на сайтах компаний (предприятий) в системе Интернет; приобретение навыков и практического опыта составления аналитической справки по предприятию.

Общие положения

В современных условиях важной сферой является информационное обеспечение менеджмента. Содержанием этой области является формирование системы информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений и создание комплексной системы

информации о предприятии, позволяющей сформировать представление об истории и деятельности предприятия, его положении, о характере производственной деятельности, миссии и стратегических приоритетах, существующей организационной культуре и системе ценностей. Одним из современных средств коммуникации является система Интернет, позволяющая получить ряд важнейших данных о предприятии.

Типологию представления предприятия в Internet можно представить в эволюционном плане, исходя из простейшего присутствия, используя Web, чтобы заявить о своем существовании на рынке, создав визитную карточку, в зависимости от стратегии бизнеса эволюционируя и меняя интерпретацию предприятия и бизнеса в Сети (типология представлена на рисунке). Очевидно, что при использовании простейшей модели «Web маркетинг» присутствие предприятия в Internet ограничивается границами собственной информационной системы, внутренняя информационная система не интегрируется с Сетью, и вся работа с клиентом /потенциальными клиентами осуществляется off-line. Организация e-business предполагает, что все внешние и внутренние отношения предприятия осуществляются on-line. И, следовательно, все необходимые детали, а именно, начиная с представления всего списка продукции и его модификации, со всеми возможными дополнениями и корректировками и заканчивая бланком заказа, контролем наличия на складе, анализом запроса, согласованием сроков поставки, т.е. все процедуры логистики управления заказом, организации производства продукции представляют собой интегрированную систему, все элементы которой реагируют без ожидания и сбоев (иначе клиент уйдет без покупки). Внутренняя система организации управления соответствует уже знакомой модели производства и управления just-in-time, между тем бизнес в Internet открывает внешние входы в систему, делая систему прозрачной, так что клиент видит

прохождение заказа, может контролировать склад и сроки поставки. В России разработан проект электронной торговой площадки – система слежения за вагонами, клиент системы имеет прямой доступ к системе и, задав номер вагона, отслеживает его прохождение до станции назначения и все процедуры и операции по отправке, разгрузке, маневрам.

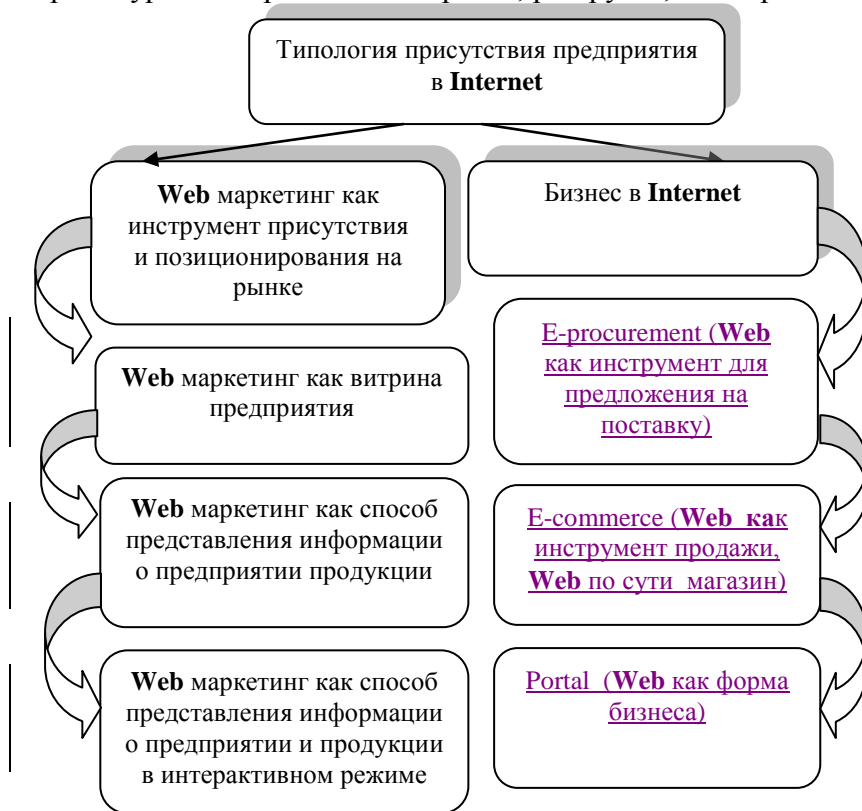


Рис. 4.6 Типология присутствия предприятия в Интернет

Содержание и порядок выполнения лабораторной работы

Лабораторная работа включает выполнение двух заданий:

- 1) формирование информационной справки предприятия на основе информации, размещенной на его сайте в сети Интернет;
- 2) сравнение сайта предприятия и его наполнения с сайтом предприятия-конкурента.

Задание 1

1. Каждый студент должен с помощью Интернет найти сайт предприятия и изучить информацию, представленную на сайте. В этих целях сформируйте запрос в поисковой системе.

2. Составьте информационную справку о предприятии по следующей схеме:

➤ Общие сведения (наименование, регион регистрации, адрес, реквизиты контактов)

➤ Вид производственной деятельности

➤ Отраслевая принадлежность

➤ Характер собственности

➤ Правовое положение

➤ История образования

3. Определите по типологии, используя рисунок 4.6, характер присутствия предприятия в сети Интернет.

4. Классифицируйте информацию, представленную на сайте:

a. Выделите информацию, характеризующую систему менеджмента, перечислите ее.

b. Выделите информацию, характеризующую производственную деятельность предприятия.

c. Выделите информацию, характеризующую место предприятия в отраслевой структуре.

d. Выделите информацию маркетингового характера.

e. Выделите информацию, характеризующую миссию и стратегию предприятия, а также стратегию управления персоналом.

f. Выделите информацию, предназначенную для партнеров и клиентов.

Задание 2

С помощью сети Интернет найдите сайт предприятия, которое выступает конкурентом по отношению к предприятию, рассмотренному Вами в задании 1.

Необходимо сравнить представление информации двух предприятий на сайтах в сети Интернет, используя такие критерии, как оформление сайта, полнота информации, ассортимент продукции, рекламные акции (мероприятия), возможность заказа через Интернет, структура сайта, удобство поиска информации и др. В зависимости от сферы деятельности выбранных для анализа предприятий студенты могут дополнить перечень предложенных критериев. Результаты сравнительного анализа предлагается оформить в табл. 4.10

Таблица 4.10

Критерий сравни я	Предприятие 1		Предприятие 2	
	Характерист ика	Балл	Характерис тика	Балл
		1 2 3 4 5		1 2 3 4 5

На основании проведенного сравнительного анализа необходимо сделать выводы о привлекательности сайта одного из предприятий и возможности его рассмотрения как элемента оценки конкурентоспособности предприятия. Сайт какого предприятия для Вас как потенциального клиента является наиболее удобным в использовании и поиске информации? Какому предприятию Вы отдадите предпочтение и почему?

Оформление отчета по лабораторной работе

Составьте отчет по лабораторной работе, включающий выполнение заданий 1 и 2, обоснуйте результаты работы, сформулируйте выводы и сдайте отчет преподавателю.

Лабораторная работа № 6

Тема. Совершенствование организационной структуры предприятия

Цель работы: определение основных направлений совершенствования организационной структуры предприятия на основе изучения и сравнительного анализа существующего и предлагаемого консультантами вариантов структур.

Общие положения.

Организационная структура – форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение целей организации. Отношения между элементами организационной структуры поддерживаются посредством связей, которые делятся на вертикальные и горизонтальные.

С понятием организационной структуры тесно связаны такие понятия, как полномочия, ответственность, делегирование, власть. Характеристиками организационной структуры являются сложность, формализация, централизация.

Ситуация для анализа

Предлагаемое для анализа предприятие является открытым акционерным обществом и относится к электротехнической промышленности. Оно производит светотехническое оборудование для автомобильной промышленности. Численность персонала предприятия на конец предыдущего года составляла 4029 чел. Схема организационной структуры предприятия, действовавшей на конец того же года, и схема организационной структуры, предложенной консультантами, находятся у преподавателя.

Содержание и порядок выполнения работы.

1. Рассмотрите схемы существующей и предлагаемой организационных структур предприятия и заполните таблицу 4.11.

Таблица 4.11

Распределение подразделений предприятия между руководителями высшего уровня управления (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

Номер	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители)	Наименование и количество непосредственно подчиненных им подразделений	Наименование должностей руководителей (директор и его заместители) и работников	Наименование и количество непосредственно подчиненных им подразделений и работников
	Существующий вариант структуры		Предлагаемый вариант структуры	
1				
Всего				

При заполнении таблицы 4.11 следует обратить внимание на то, что необходимо указать наименования должностей руководителей (директора и его заместителей) и наименования и количество подчиненных им подразделений и работников. Для расшифровки аббревиатуры отделов предприятия рекомендуется использовать ресурсы сети Интернет.

2. Необходимо составить функциональное распределение

подразделений предприятия в существующем и предлагаемом консультантами вариантах структур (табл. 4.12), при этом рекомендуется учитывать следующее:

строка 1 «Управление предприятием» включает в себя руководителей всех уровней управления, показанных на схеме отдельно;

строка 2 «Маркетинг и продажи (сбыт)» включает в себя функции, связанные с закупками и поставками;

Таблица 4.12

Функциональное распределение подразделений предприятия (сравнение существующего и предлагаемого вариантов структур)

Но ме р	Наименование функций	Количество должностей руководителей (директор и его заместители), подразделений и работников	
		Существующий вариант структуры	Предлагаемый вариант структуры
1	Управление предприятием		
2	Маркетинг и продажи (сбыт)		
3	Управление производством		
4	Производство		
5	Экономика, финансы и бухгалтерия		
6	Управление персоналом		
7	Вспомогательные службы		
8	Другое (укажите)		

строка 3 «Управление производством» включает в себя функции, связанные непосредственно с планированием и управлением производственной деятельностью и процессами;

строка 4 «Производство» включает в себя функции исследований, разработок, технологического сопровождения, обеспечения и собственно производства;

строка 5 «Экономика, финансы и бухгалтерия» включает в себя функции проведения экономического анализа и планирования, финансовых расчетов и бухгалтерского учета;

строка 6 «Управление персоналом» включает в себя все функции, связанные с наймом, увольнением, обучением, социальным обеспечением персонала;

строка 7 «Вспомогательные службы» включает в себя все функции внешнего и внутреннего обеспечения, непосредственно не связанные с процессом производства.

3. По результатам работы должен быть сформулирован вывод. Рекомендуется продумать ответы на вопросы:

1) какой из вариантов структур является наиболее эффективным и почему;

2) какие должности и отделы добавляются консультантами, а от каких рекомендуется отказаться;

3) чем обусловлено введение новых или упразднение прежних должностей и отделов;

4) к какому типу и виду можно отнести существующий и предлагаемый варианты организационных структур;

5) какие возможности существуют на предприятии для использования аутсорсинга;

6) к каким организациям Вы рекомендуете обратиться на предмет заключения договора на аутсорсинг (организации должны быть реально существующими, для этого рекомендуется воспользоваться ресурсами сети Интернет).

Оформление отчета по лабораторной работе

Отчет по лабораторной работе должен содержать заполненные таблицы и выводы по работе. Студент должен владеть теоретическими положениями по теме:

- организационная структура управления предприятием;
- характеристики организационной структуры;
- виды организационных структур;
- особенности механического и органического типов структур;
- понятие и виды аутсорсинга.

Лабораторная работа № 7

Тема. Проблема лидерства в менеджменте.

Исследования моделей лидерства в конкретных ситуациях

Цели лабораторной работы:

- приобрести навыки определения особенностей ситуационных моделей лидерства;
- овладеть методикой анализа ситуационных моделей лидерства и выбора соответствующей модели.

Вопросы для самостоятельного изучения

Для выполнения лабораторной работы студент должен знать следующие понятия:

- сущность и содержание понятий «лидер», «лидерство»;
- роль лидера в организации,
- особенности формального и неформального лидера,
- теории лидерства (руководства),
- особенности ситуационного подхода к лидерству (модель Ф. Е. Фидлера).

Основные теоретические положения

Лидерство – способ активизировать людей организации, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на людей для достижения целей организации.

Лидерство – добровольное подчинение человеку, пользующемуся уважением и авторитетом, признание его квалификации и опыта независимо от его полномочий.

Лидер – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

Лидер – человек, обладающий способностями заставить других людей сделать то, что они не хотят делать, и даже полюбить это.

Стиль руководства (лидерства) – повседневная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, посредством которой он оказывает на них влияние для достижения целей организации.

Существуют различные классификации стилей руководства. Например, авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный), либеральный стили. Характеристика стилей управления представлена в таблице 4.13.

Таблица 4.13

Стили руководства (лидерства)

Показатель	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Характеристика	Принятие в рамках полномочий и законности решений на основе личного опыта без учета мнения членов коллектива. Подчиненные делают только то, что им приказано, при этом получают минимум необходимой информации	Привлечение членов коллектива к разработке и принятию управленческих решений. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы	Минимальное вмешательство руководителя в деятельность коллектива, предоставлены возможности самоуправления

Показатель	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Условия эффективного использования	Ограниченность во времени, руководитель компетентнее подчиненных, участники процесса принятия решений не способны прийти к согласию	Решение задачи не ограничено во времени, руководитель пользуется высоким авторитетом, высокий образовательный потенциал подчиненных	Ясные цели работы; работа имеет индивидуализированный характер.
Достоинства	Централизация воздействий на коллектив	Создание благоприятных условий для инициативы сотрудников и удовлетворенности своей работой	Интеллектуальная и эмоциональная самостоятельность
Недостатки	Возможная неудовлетворенность подчиненных, которые могут прийти к выводу, что их творческие силы не находят должного применения. Снижение мотивации и лояльности работников	Мало пригоден в ситуациях, когда нет времени для дискуссий, когда требуется быстрое принятие управленческих решений	Возможная потеря основных ориентиров и скорости выполнения задания

Ситуационная модель лидерства Ф. Е. Фидлера

Ситуационная модель Ф. Е. Фидлера ориентирована на три фактора, определяющие поведение руководителей:

1) отношения между руководителем и членами коллектива: лояльность, проявляемая подчиненными, доверие к руководителю и привлекательность личности руководителя исполнителям;

2) структура задачи: привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность;

3) должностные полномочия: объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждения, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Ориентируясь на указанные критерии, степень их проявления может быть различной, т.е. отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими или плохими, задача может быть структурирована или неструктурирована, должностные полномочия руководителя могут быть большими и малыми (рис. 4.7).

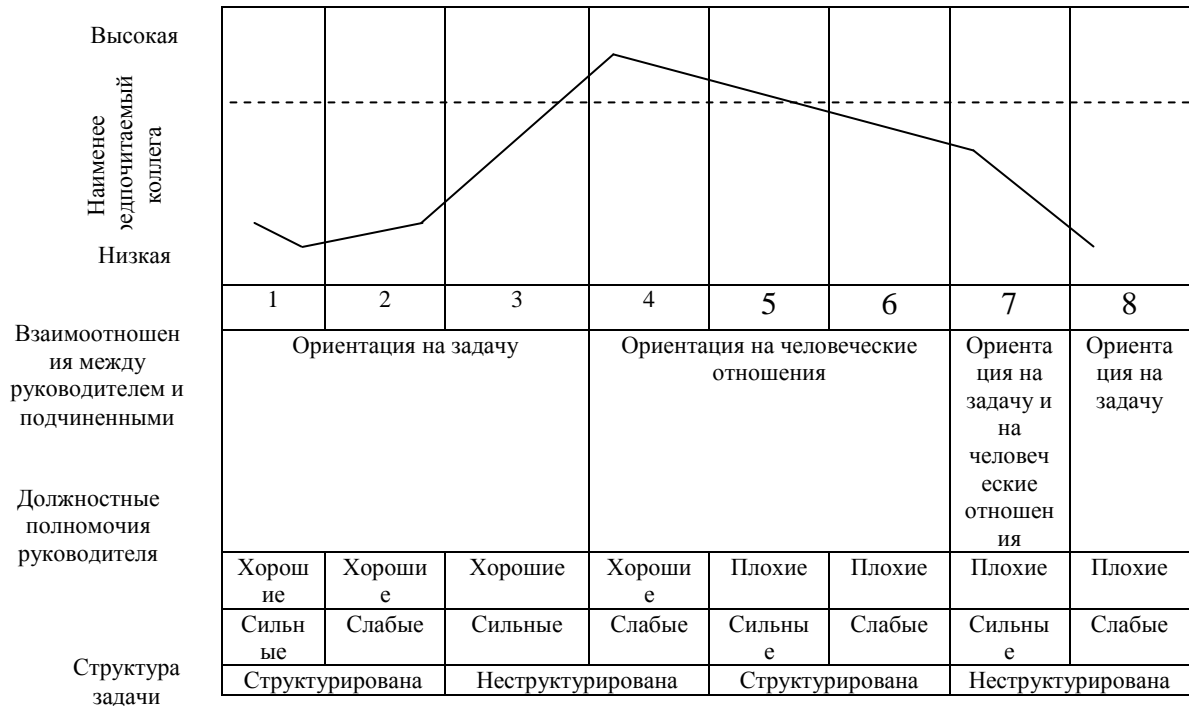


Рис. 4.7 Ситуационная модель лидерства Ф. Е. Фидлера

Различные сочетания трех факторов могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, наиболее эффективен в ситуациях 1, 2, 3 и 8, как руководитель, ориентированный на человеческие отношения лучше всего работает в ситуациях 4, 5 и 6. В ситуации 7 хорошо работать могут и тот, и другой.

Из восьми ситуаций – первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителями и подчиненными хорошие, что создает максимальную возможность для оказания внимания. В противоположность этому, ситуация 8 - наименее благоприятная, потому, что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Самым эффективным стилем руководства в обоих этих случаях будет ориентация на задачу.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества стиля, ориентированного на человеческие отношения – это увеличение возможности руководителя влиять на подчиненных, забота о подчиненных улучшает отношения между руководителем и подчиненными, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля.

Задание для выполнения лабораторной работы

Определить стиль лидерства в предлагаемой для анализа ситуации, используя ситуационную модель лидерства Ф. Е. Фидлера.

Порядок выполнения лабораторной работы

1. Ознакомиться с теоретическими положениями темы «Инновационный потенциал менеджмента»;
2. Подгруппе необходимо поделиться на 2 – 3 команды;
3. В соответствии с заданием преподавателя ознакомиться с ситуациями, представленными ниже.

4. Используя представленные факторы в модели Ф. Е. Фидлера, определить степень их влияния в рассматриваемой ситуации. Выступая в роли эксперта, каждый студент заполняет бланк, представленный в таблице 4.14. Индивидуальная балльная оценка ставится исходя из личных представлений студента относительно проявления того или иного фактора в ситуации, причем фактор, имеющий наибольшую степень проявления, получает оценку «5», наименьшую – «1».

Если показатели первого фактора получают оценку «5», то отношения между руководителем и членами коллектива характеризуются как «хорошие», если «1» – «плохие». Если показатели второго фактора получают оценку «5», то задача в рассматриваемой ситуации «структурирована», если «1» – «неструктурирована». Если показатели третьего фактора получают оценку «5», то должностные полномочия характеризуются как «сильные», если «1» – «слабые».

Таблица 4.14

Индивидуальная оценка ситуации по модели
Ф. Е. Фидлера

Факторы ситуации	Показатели оценки факторов ситуации	Индивидуальная балльная оценка	Примечание (аргументы из текста ситуации)
1. Отношения между руководителем и членами коллектива	1.1. Лояльность - отсутствие лояльности (коллектива по отношению к руководителю). 1.2. Доверие к руководителю - отсутствие доверия к руководителю.		

Продолжение табл. 4.14

Факторы ситуации	Показатели оценки факторов ситуации	Индивидуальная балльная оценка	Примечание (аргументы из текста ситуации)
	1.3. Наличие харизматических черт личности руководителя, вызывающих симпатию у членов коллектива - отсутствие харизматических черт личности руководителя, вызывающих симпатию у членов коллектива.		
Итого 1			
2. Структура задачи	2.1. Привычность выполнения задачи - новая задача. 2.2. Четкость формулирования задачи - непонятное, нечетко сформулированное задание. 2.3. Наличие этапов выполнения задания - отсутствие этапов выполнения задания.		
Итого 2			
3. Должностные полномочия	3.1. Достаточный объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать ресурсы организации - недостаточный объем законной власти;.		

Окончание табл. 4.14

Факторы ситуации	Показатели оценки факторов ситуации	Индивидуальная балльная оценка	Примечание (аргументы из текста ситуации)
	3.2. Высокий уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация – Низкий уровень поддержки, который ему оказывает формальная организация. 3.3. Максимальное использование полномочий - минимальное использование полномочий		
Итого 3			
ИТОГО			

Примечание: для повышения объективности и достоверности результата необходимо обеспечить полную самостоятельность суждения экспертов.

5. Используя модуль «Экспертный опрос (обработка экспертного опроса)» программного продукта “Prima.xls”, определить степень значимости каждого фактора в рассматриваемой ситуации с позиции группы в целом. Необходимо ввести в компьютер данные бланков индивидуальных оценок студентов. Для этого необходимо, чтобы на компьютере был установлен модуль «Экспертный опрос». Для запуска программы по запросу необходимо ввести:

- количество экспертов (по числу студентов в группе),
- количество показателей (первый фактор – 3, второй – 3, третий – 3, т.е. 9 показателей),

• максимальную оценку (5 баллов) и минимальную оценку (1 балл).

В результате на экране появляется общая матрица с индивидуальными оценками ситуации студентов в группе (таблица 4.15).

Таблица 4.15

Общая матрица рангов

Факторы ситуации по модели Ф.Е. Фидлера	Экспертные оценки (по числу опросных листов)						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Отношения между руководителем и членами коллектива: 1.1. лояльность; 1.2. доверие, 1.3. привлекательность личности руководителя. Итого 1							
2. Структура задачи: 2.1. привычность задачи, 2.2. четкость формулировки задачи, 2.3. структуризация задачи. Итого 2							
3. Должностные полномочия: 3.1. объем законной власти, 3.2. уровень поддержки 3.3. использование полномочий Итого 3							

6. Далее программа выдает преобразованную матрицу рангов, которую необходимо перенести с экрана в тетрадь. Также следует переписать абсолютные и относительные значения показателей факторов модели, записать коэффициент конкордации, определяющий степень согласованности

мнений экспертов. Коэффициент конкордации, значение которого приближается к 1, свидетельствует о высокой согласованности мнений экспертов, значение коэффициента конкордации 0,5 - 0,6 говорит о средней согласованности мнений экспертов, небольшое значение коэффициента конкордации (менее 0,5) – о низкой согласованности мнений экспертов.

7. Используя результаты экспертного опроса, необходимо определить стиль лидерства в ситуационной модели Ф. Е. Фидлера. Следует руководствоваться средним значением относительной значимости показателей факторов модели. Так, если показатель фактора имеет относительную значимость более 11,11%, то его значение следует рассматривать как положительное, т.е. высокие лояльность, доверие, привлекательность личности руководителя, привычная задача, четко сформулированная задача, наличие этапов выполнения задания, достаточный объем законной власти, высокий уровень поддержки, максимальное использование полномочий. Если показатель фактора имеет относительную значимость менее 11,11%, то это будет свидетельствовать о его отрицательном значении, т.е. это отсутствие лояльности, доверия, привлекательности личности руководителя, новая задача, непонятное, нечетко сформулированное задание, отсутствие этапов выполнения задания, недостаточный объем законной власти, низкий уровень поддержки, минимальное использование полномочий.

Поскольку каждый фактор модели имеет три показателя, которые его характеризуют, то значение фактора в модели Ф. Е. Фидлера будет определяться исходя из значений показателей. Так, если два показателя фактора имеют положительное значение, а один показатель - отрицательное, то и фактор в целом примет положительное значение. Например, если для первого фактора имеют место высокие лояльность и доверие (относительная значимость более 11,11% для каждого показателя), но отсутствует привлекательность личности руководителя (относительная значимость

показателей менее 11,11%), то отношения между руководителем и подчиненными - будут характеризоваться как «хорошие». Если два показателя фактора имеют отрицательные значения, а один - положительное, то и фактор в целом будет отрицательным. Например, если для первого фактора имеют место низкие лояльность и доверие к руководителю (относительная значимость каждого показателя менее 11,11%), но достаточно высокая привлекательность личности руководителя (относительная значимость более 11,11%), то отношения между руководителем и подчиненными оцениваются как «плохие».

8. Необходимо проанализировать полученные результаты экспертного опроса, определить значения показателей и факторов и выбрать соответствующий полученным значениям факторов стиль лидерства в модели Ф. Е. Фидлера в соответствии с рисунком 4.7. Сделать выводы

9. Оформить лабораторную работу в тетради и представить на защиту.

Ситуация 1 «Руководитель НИОКР»

Вы – глава научно-исследовательской лаборатории в отделении ядерных реакторов большой корпорации. Обычно неясно, имеет ли данная часть исследований потенциальный коммерческий интерес или они интересны с чисто академической точки зрения. Одна из основных областей исследований настолько продвинулась вперед, что, по Вашему мнению, в функциональных подразделениях, относящихся к этой области, можно внедрить или использовать полученные данные.

Недавно две новые разработки, обладающие большим потенциалом для коммерческого использования, были сочтены перспективными в одном из функциональных подразделений. Группа, которая работала над упомянутой темой, идеально подготовлена для исследований в этих новых областях. К сожалению, обе они лишены научного интереса, тогда как проект, которым занята группа в данный момент, представляет

большой научный интерес для всех ее членов. В данный момент эта группа является лучшей научной группой или близка к этому. Она очень сплоченная, отличается высоким моральным духом и продуктивностью. Вас беспокоит, что члены группы не хотят переключаться на новые области исследования и что принуждение их к концентрации усилий на этих новых проектах может неблагоприятно сказаться на их моральных качествах, на рабочих отношениях внутри группы и на будущей продуктивности, как отдельных ученых, так и всей группы.

Вам требуется с функциональным подразделением в течение двух недель определить, какие ресурсы необходимы для работы над этими проектами, если они вообще нужны. Группа могла бы работать более чем над одним проектом, но каждый проект требует использования навыков всех членов группы, поэтому разделение практически невозможно. Это обстоятельство наряду со сплоченностью группы означает, что решение, удовлетворяющее любого члена группы, должно, по всей вероятности, выработываться довольно долго, чтобы удовлетворить каждого члена группы.

Ситуация 2 «Капитан катера береговой охраны»

Вы капитан катера береговой охраны с экипажем 9 офицеров и 65 военнослужащих списочного состава. Ваша задача – общее соблюдение морских правил, поисковые и спасательные работы. В два часа ночи при возвращении в порт приписки после обычного двухнедельного патрулирования Вы получаете сообщение из координационно-спасательного центра о том, что небольшой самолет сделал вынужденную посадку на воду в 70 милях от берега. Вы получаете всю необходимую информацию, относящуюся к месту аварии, сообщаете ее экипажу вашего судна и прокладываете новый курс, чтобы с максимальной скоростью прийти на место.

Вы разыскиваете спасшихся пассажиров и обломки самолета в течение 20 часов. Ваши поиски заметно осложняются из-за волнения моря и сильного шторма,

который надвигается с юго-запада. Атмосферные явления, связанные с ухудшением погоды, делают невозможной связь со спасательным центром. В короткие сроки решение должно быть принято: отказаться от поисков и направить судно в северо-восточном направлении, чтобы уйти от шторма (защищая судно и его экипаж, но при этом обрекая на почти верную смерть пассажиров и пилотов самолета, которые, возможно, еще живы), или продолжить, возможно, бесполезные поиски и взять на себя риск.

Вы вошли в контакт с бюро погоды для получения текущей информации о силе и продолжительности шторма. Поскольку Ваш экипаж в высокой степени солидарен в вопросе его ответственности, Вы уверены, что все члены команды разделили бы любое ваше решение: изменить курс или следовать прежним курсом.

Лабораторная работа № 8

Тема. Оценка личных деловых качеств и способностей к управлению

Внимание! Для подготовки к лабораторной работе необходимо распечатать таблицы 4.17 и 4.18 и отметить «галочкой» утверждения, которые Вы могли бы отнести к себе.

Цель: приобретение навыков оценки личных качеств и способностей к управлению, возможностей принятия качественной роли в рабочей группе.

Общие положения

Лабораторная работа направлена на определение возможности замещения одной из вакантных должностей. При этом студенты производят самооценку таких характеристик, как темперамент. Стиль управления, качественная роль в группе и получают оценку со стороны» по личностным качествам. Студентам также предлагается выбрать должность и описать ее по указанным характеристикам и сделать вывод о возможности замещения должности.

Порядок выполнения лабораторной работы

Первый этап. Определение типа темперамента. Темперамент – это характеристика человека с точки зрения его динамических способностей. Выделяют 4 типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик (таблица 4.16).

Таблица 4.16

Характеристика типов темперамента

Тип темперамента	Характеристика типа темперамента
Сангвиник	Быстро приспосабливается к новым условиям, быстро сходится с людьми, общителен. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлив, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного и методичного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатывается поверхностность и непостоянство.
Флегматик	У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-нибудь сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхоликов продолжительную тормозную реакцию ("опускаются руки"). Ему свойственна сдержанность и приглушенность речи и движений, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые этого не заслуживают.

Продолжение табл. 4.16

Холерик	Отличается повышенной возбудимостью, действия прерывисты. Ему свойственны резкость и стремительность движений, сила, импульсивность, яркая выраженность эмоциональных переживаний. Вследствие неуравновешенности, увлекшись делом, склонен действовать изо всех сил, истощаться больше, чем следует. Имея общественные интересы, темперамент проявляет в инициативности, энергичности, принципиальности. При отсутствии духовной жизни холерический темперамент часто проявляется в раздражительности, аффективности, несдержанности, вспыльчивости, неспособности к самоконтролю при эмоциональных обстоятельствах.
Меланхолик	У него реакция часто не соответствует силе раздражителя, присутствует глубина и устойчивость чувств при слабом их выражении. Ему трудно долго на чем-нибудь сосредоточиться. Сильные воздействия часто вызывают у меланхоликов продолжительную тормозную реакцию ("опускаются руки"). Ему свойственна сдержанность и приглушенность речи и движений, застенчивость, робость, нерешительность. В нормальных условиях меланхолик - человек глубокий, содержательный, может быть хорошим тружеником, успешно справляться с жизненными задачами. При неблагоприятных условиях может превратиться в замкнутого, боязливого, тревожного, ранимого человека, склонного к тяжелым внутренним переживаниям таких жизненных обстоятельств, которые этого не заслуживают.

Для определения типа темперамента необходимо пройти соответствующий психологический тест. Тест включает 80 утверждений, Вам необходимо отметить «галочкой» те утверждения, которые Вы могли быть применить к себе (таблица 4.17)

Тест на определение типа темперамента

1. Неусидчивы, суетливы.
2. Невыдержанны, вспыльчивы.
3. Нетерпеливы.
4. Резки и прямолинейны в отношениях с людьми.
5. Решительны и инициативны.
6. Упрямы.
7. Находчивы в споре.
8. Работаете рывками.
9. Склонны к риску.
10. Не злопамятны и не обидчивы.
11. Обладаете быстрой, страстной, со сбивчивыми интонациями речью.
12. Неуравновешенны и склонны к горячности.
13. Агрессивный забияка.
14. Нетерпимы к недостаткам.
15. Обладаете выразительной мимикой.
16. Способны быстро действовать и решать.
17. Стремитесь к новому.
18. Обладаете резкими порывистыми движениями.
19. Настойчивы в достижении поставленной цели.
20. Склонны к резкой смене настроения.
21. Веселы и жизнерадостны.
22. Энергичны и деловиты.
23. Часто не доводите дело до конца.
24. Склонны переоценивать себя.
25. Способны быстро схватывать новое.
26. Легко переживаете неудачи и неприятности.
27. Легко приспосабливаетесь к разным обстоятельствам.
28. С увлечением беретесь за любое новое дело.
29. Быстро остываете, если дело неинтересное.
30. Быстро переключаетесь с одной работы на другую.
31. Тяготитесь однообразием, будничностью.
32. Общительны.
33. Не чувствуете скованности с новыми людьми.
34. Выносливы и работоспособны.
35. Обладаете громкой живой речью.
36. Сохраняете самообладание в необычной обстановке.
37. Обладаете всегда добрым настроением.
38. Быстро засыпаете и пробуждаетесь.
39. Склонны иногда скользить по поверхности.
40. Иногда проявляете поспешность в решениях.
41. Спокойны и хладнокровны.

42. Последовательны и надежны.
43. Осторожны и рассудительны.
44. Умеете ждать.
45. Молчаливы и не любите попусту болтать.
46. Речь спокойная, равномерная, без эмоций.
47. Сдержанны и терпеливы.
48. Дело доводите до конца.
49. Не тратите попусту сил.
50. Строго придерживаетесь распорядка в работе.
51. Легко сдерживаете порывы.
52. Мало восприимчивы к порицанию и одобрению.
53. Не злобны, снисходительны к колкости.
54. Постоянны в отношениях и интересах.
55. Медленно включаетесь в работу.
56. В целом миролюбивы.
57. Ровны в отношениях со всеми.
58. Любите аккуратность и порядок.
59. Обладаете выдержкой.
60. К новой обстановке приспосабливаетесь с трудом.
61. Стеснительны и застенчивы.
62. Теряетесь в новой обстановке.
63. Затрудняетесь контактировать с незнакомыми людьми.
64. Не верите в свои силы.
65. Легко переносите одиночество.
66. Чувствуете подавленность и растерянность при неудачах.
67. Склонны уходить в себя.
68. Быстро утомляетесь.
69. Речь слабая до шепота.
70. Впечатлительны до слез.
72. Чрезвычайно восприимчивы к одобрению и порицанию.
73. Предъявляете высокие требования к себе и другим.
74. Склонны к подозрительности, мнительны.
75. Болезненно чувствительны и легковерны.
76. Чрезвычайно обидчивы.
77. Скрытны и необщительны.
78. Малоактивны и робки.
79. Безропотно покорны.
80. Стремитесь вызвать сочувствие у окружающих и помощь.

Обработка результатов теста.

1) необходимо определить общее количество «галочек» (обозначим их буквой «А»);

2) необходимо определить количество «галочек» по утверждениям

утверждения с 1 по 20 (Вх);

утверждения с 21 по 40 (В с),

утверждения с 41 по 60 (В ф),

утверждения с 61 по 80 (В м).

3) определим процентное соотношение типов темперамента

Холерик: $T_x = V_x : A * 100\%$,

Сангвиник: $T_c = V_c : A * 100\%$,

Флегматик: $T_f = V_f : A * 100\%$,

Меланхолик: $T_m = V_m : A * 100\%$.

Необходимо отметить, какой тип темперамента является доминирующим.

Второй этап. Определение стиля руководства.

Авторитарный стиль: централизация власти, руководитель привержен единоначалию. Не терпит возражений, жестко требователен к исполнению своих приказов, практически отсутствует делегирование полномочий.

Либеральный стиль: минимальное участие руководителя, он практически не управляет коллективом, не проявляет организаторских способностей, подчиненные имеют свободу действий.

Демократический стиль: разделение власти и участие работников в управлении, руководитель предоставляет самостоятельность подчиненным, решения принимаются на коллегиальной основе, ответственность не концентрируется, а распределяется.

Приведенная методика позволяет определить склонность к тому или иному стилю управления на основе самооценки (таблица 4.18). Кроме того, тест позволяет определить степень выраженность каждого из трех стилей управления. Вам

необходимо отметить «галочкой» те утверждения, которые Вы могли быть применить к себе

Таблица 4.18

Определение стиля управления

1. В работе с людьми я предпочитаю, чтобы они беспрекословно выполняли мои распоряжения.
2. Меня легко увлечь новыми задачами, но я быстро охлаждаю к ним.
3. Люди часто завидуют моему терпению и выдержке.
4. В трудных ситуациях я всегда думаю о других, а потом о себе.
5. Мои родители редко заставляли меня делать то, что я не хотел.
6. Меня раздражает, когда кто-то проявляет слишком много инициативы.
7. Я очень напряженно работаю, так как не могу положиться на своих помощников.
8. Когда я чувствую, что меня не понимают, то отказываюсь от намерения доказать что-либо.
9. Я умею объективно оценить своих подчиненных, выделив среди них сильных, средних и слабых.
10. Мне приходится часто советоваться со своими помощниками, прежде чем отдать соответствующее распоряжение.
11. Я редко настаиваю на своем, чтобы не вызвать у людей раздражения.
12. Уверен, что мои оценки успехов и неудач подчиненных точны и справедливы.
13. Я всегда требую от подчиненных неукоснительного соблюдения моих приказаний и распоряжений.
14. Мне легче работать одному, чем кем-то руководить.
15. Многие считают меня чутким и отзывчивым руководителем.
16. Мне кажется, что от коллектива нельзя ничего скрывать – ни хорошего, ни плохого.
17. Если я встречаю сопротивление, у меня пропадает интерес к работе с людьми.
18. Я игнорирую коллективное руководство, чтобы обеспечить эффективность единоначалия.
19. Чтобы не подорвать свой авторитет, я никогда не признаю своих ошибок.
20. Мне часто не хватает времени для эффективной работы.
21. На грубость подчиненного я стараюсь найти ответную реакцию, не вызывающую конфликта.
22. Я делаю все, чтобы подчиненные охотно выполняли мои распоряжения.
23. С подчиненными у меня очень тесные контакты и приятельские

отношения.

24. Я всегда стремлюсь любой ценой быть первым во всех начинаниях.

25. Я пытаюсь выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций.

26. Мне легче подстроиться под мнение большинства коллектива, чем выступать против него.

27. Мне кажется, что подчиненных надо хвалить за каждое, даже самое незначительное достижение.

28. Я не могу критиковать подчиненного в присутствии других людей.

29. Мне приходится чаще просить, чем требовать.

30. От возбуждения я часто теряю контроль над своими чувствами, особенно когда мне надоедают.

31. Если бы я имел возможность чаще бывать среди подчиненных, то эффективность моего руководства значительно повысилась бы.

32. Я иногда проявляю спокойствие и равнодушие к интересам и увлечениям подчиненных.

33. Я предоставляю более грамотным подчиненным больше самостоятельности в решении сложных задач, особенно не контролирую их.

34. Мне нравится анализировать и обсуждать с подчиненными их проблемы.

35. Мои помощники справляются не только со своими, но и с моими функциональными обязанностями.

36. Мне легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными, которые всегда зависят от меня.

37. Я всегда добиваюсь выполнения своих распоряжений наперекор обстоятельствам.

38. Самое трудное для меня – это вмешиваться в ход работы людей, требовать от них дополнительных усилий.

39. Чтобы лучше понять подчиненных, я стараюсь представить себя на их месте.

40. Я думаю, что управление людьми должно быть гибким: подчиненным нельзя демонстрировать ни железной непреклонности, ни панибратства.

41. Меня больше волнуют собственные проблемы, чем интересы подчиненных.

42. Мне приходится часто заниматься текущими делами и испытывать от этого большие эмоциональные и интеллектуальные нагрузки.

43. Родители заставляли меня подчиняться даже тогда, когда я считал это неразумным.

44. Работу с людьми я представляю себе как мучительное занятие.

45. Я стараюсь развивать в коллективе взаимопомощь и сотрудничество.

46. Я с благодарностью отношусь к предложениям и советам

подчиненных.

47. Главное в руководстве – распределить обязанности.
48. Эффективность управления достигается тогда, когда подчиненные существуют лишь как исполнители воли менеджера.
49. Подчиненные – безответственные люди, и поэтому их нужно постоянно контролировать.
50. Лучше всего предоставлять полную самостоятельность коллективу и ни во что не вмешиваться.
51. Для более качественного руководства нужно поощрять наиболее способных подчиненных и строго взыскивать с нерадивых.
52. Всегда признаю свои ошибки и выбираю более правильное решение.
53. Мне приходится часто объяснять неудачи в управлении объективными обстоятельствами.
54. Нарушителя дисциплины строго наказываю.
55. В критике недостатков подчиненных я беспощаден.
56. Иногда мне кажется, что в коллективе я лишний человек.
57. Прежде чем упрекать подчиненного, я стараюсь его похвалить.
58. Я хорошо взаимодействую с коллективом и считаюсь с его мнением.
59. Меня часто упрекают в чрезмерной мягкости к подчиненным.
60. Если бы мои подчиненные делали так, как я требую, я бы достиг гораздо большего.

Определение результатов теста.

1) Вопросы теста классифицируются по стилям управления, как показано в таблице 4.19.

Таблица 4.19

Ключ к тесту на определение стиля управления

Стиль управления	Номера ответов-утверждений
Авторитарный	1, 6, 7, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 30, 31, 36, 37, 42, 43, 48, 49, 54, 55, 60
Либеральный	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29, 32, 35, 38, 41, 44, 47, 50, 53, 56, 59
Демократический	3, 4, 9, 10, 15, 16, 21, 22, 27, 28, 33, 34, 39, 40, 45, 46, 51, 52, 57, 58

2) Интерпретировать результаты теста можно следующим образом. Подсчитав номера соответствующих утверждений и войдя в таблицу-«ключ», можно определить

степень выраженности *авторитарного, либерального* или *демократического* стиля управления.

В зависимости от полученных сумм ответов степень выраженности стиля будет различной: *минимальная* (0 – 7), *средняя* (8 – 13), *высокая* (14 – 20). Если оценки минимальны по всем трем показателям, стиль считается неустойчивым, неопределенным. У опытного руководителя наблюдается комбинация стилей управления. На наш взгляд, более предпочтительно сочетание авторитарного и демократического стилей управления, когда менеджер применяет гибкие методы работы с людьми и повседневно утверждает эффективный стиль управления.

Для более полной характеристики индивидуального стиля управления и его последующего совершенствования можно руководствоваться данными, представленными в таблице 4.20.

3) необходимо сделать выводы о стиле управления и степени его проявления.

Таблица 4.20

Характеристика индивидуального стиля управления

Сумма утвердительных ответов	Степень выраженности стиля управления
<i>Авторитарный</i>	
0 – 7	<u>Минимальная</u> : проявляется в слабом желании быть лидером, неустойчивых навыках менеджера, самоуверенности, упрямстве, стремлении доводить начатое дело до конца, критиковать отстающих и неспособных подчиненных.
8 – 13	<u>Средняя</u> : отражает хорошие лидерские качества, умение руководить действиями подчиненных, требовательность и настойчивость, стремление воздействовать на коллектив силой приказа и принуждением, целеустремленность и эгоизм, поверхностное отношение к запросам подчиненных, нежелание слушать предложения заместителей.

Продолжение табл. 4.20

14 – 20	<u>Высокая:</u> раскрывает ярко выраженные лидерские качества и стремление к единоличной власти, непреклонность и решительность в суждениях, энергичность и жесткость в требованиях, неумение учитывать инициативу подчиненных и предоставлять им самостоятельность, чрезмерно резкую критику и предвзятость в оценках, честолюбие и низкую совместимость с заместителями, злоупотребление наказаниями, пренебрежение общественным мнением.
<i>Либеральный</i>	
0 – 7	<u>Минимальная:</u> неустойчивое желание работать с людьми, неумение ставить перед подчиненными задачи и решать их совместно, неуверенность и нечеткость в распределении обязанностей, импульсивность в критике недостатков подчиненных, слабая требовательность и ответственность.
8 – 13	<u>Средняя:</u> стремление переложить свои обязанности на заместителей, пассивность в руководстве людьми, нетребовательность и доверчивость, страх перед необходимостью самостоятельно принимать решения, чрезмерная мягкость к нарушителям дисциплины, склонность к уговорам.
14 – 20	<u>Высокая:</u> полное безразличие к интересам коллектива, нежелание брать на себя ответственность и принимать сложные решения, нетребовательность и самоустранение от управления, повышенная внушаемость и слабоволие, беспринципность и неумение отстаивать свою точку зрения, отсутствие целей деятельности и конкретных планов, попустительство, заигрывание, панибратство.
<i>Демократический</i>	
0 – 7	<u>Минимальная:</u> слабое стремление быть ближе к подчиненным, сотрудничать и выслушивать советы помощников, попытки направлять деятельность коллектива через заместителей и актив, некоторая неуверенность в своих распорядительных качествах.
8 – 13	<u>Средняя:</u> устойчивое стремление жить интересами коллектива, проявлять заботу о персонале, оказывать доверие заместителям и поощрять их инициативу, использовать убеждение и принуждение, прислушиваться к мнениям персонала.

14 – 20	<i>Высокая:</i> умение координировать и направлять деятельность коллектива, предоставлять самостоятельность наиболее способным подчиненным, всемерно развивать инициативу и новые методы работы, убеждать и оказывать моральную поддержку, быть справедливым и тактичным в споре, изучать индивидуальные качества личности и социально-психологические процессы коллектива, развивать гласность и критику, предупреждать конфликты и создавать доброжелательную атмосферу.
---------	--

Третий этап. Оценка возможностей принятия качественной роли в процессе решения задач производства. Специалисты подчеркивают. Что каждый человек в коллективе играет определенную роль, проявляя определенные способности в решении задач. В связи с этим различают качественное ролевое участие в формировании и выполнении решений. На основании характеристик, приведенных в таблице 4.21, необходимо с помощью самооценки определить свою роль в коллективе в процессе решения задач и отразить это в рабочей тетради.

Таблица 4.21

Вид ролевого участия

Вид ролевого участия	Характеристика
«Генераторы идей»	Очень активные в творческом отношении работники, стремящиеся к практической реализации знаний, имеющие обостренное чувство «нового», перспективного развития в своей области профессиональной подготовки
«Эрудиты»	Разносторонне образованные работники с широким диапазоном интересов, имеющие междисциплинарную подготовку, проявляющие постоянный интерес к собственному развитию и образованию. Обычно выполняют роль консультантов.
«Организаторы»	Работники, проявляющие организаторские способности, энергичные, коммуникабельные, требовательные, предприимчивые

Продолжение табл. 4.21

«Исполните ли»	Отличаются выраженной пунктуальностью и дисциплиной при выполнении поставленных задач. Обладают хорошей профессиональной подготовкой, но не проявляют выраженных способностей выдвигать новые идеи, хотя прекрасно могут работать по реализации «чужих» идей.
«Критики»	Работники, обладающие критическим складом способностей, умеющие выявлять недостатки, аргументировать свою точку зрения, привлекать внимание коллектива к своей позиции, свободно представлять свои взгляды на проблему.

Четвертый этап. Это этап взаимной оценки, т.е. оценка качеств участников лабораторной работы по формуле «о каждый – каждого». Для проведения этой оценки используется система качественных характеристик участников. В таблице 4.22 представлены критерии балльной системы оценок.

Таблица 4.22

Критерии балльной системы оценок

Виды качественных характеристик	Содержание качественных характеристик	Диапазон оценок
Чувство ответственности (ЧО)	Готовность подчинять личные интересы интересам коллектива	1 – 15
Уровень знаний (УЗ)	Общий уровень образования, профессиональная подготовка	1 – 10
Чувство перспективы (ЧП)	Умение ориентироваться в новых направлениях развития, способность постигать суть сложных проблем, умение анализировать	1 – 15
Сотрудничество (С)	Умение работать в коллективе, способность объединять людей в процессе в конкретной работы, умение строить отношения с людьми	1 – 10

Продолжение табл. 4.22

Личная эффективность (ЛЭ)	Работоспособность, умение организовать собственную работу, способность излагать собственные мысли, подходы к решению поставленных задач, самодисциплина	1 – 10
Способность принимать решения (СПР)	Умение оценить риск, сделать выбор, способность взять ответственность за принятое решение	1 - 15

Пятый этап. Студентам необходимо составить характеристику должностей на основе типа темперамента, стиля руководства, вида ролевого участия и характеристик личности. Предлагаемые должности:

- генеральный директор предприятия;
- главный бухгалтер;
- финансовый директор;
- менеджер по продажам;
- HR-менеджер;
- начальник отдела маркетинга и рекламы;
- начальник планово-экономического отдела;
- заместитель генерального директора по производству;
- начальник отдела активного развития;
- начальник отдела логистики;
- вариант, предложенный студентом.

Шестой этап. Подведение итогов и оценка результатов. Студенты должны заполнить бланки, которые соответствуют самооценке и оценке должностей (таблица 4.23 и 4.24).

На основании сопоставления результатов преподаватель определяет, какая должность подходит студентам. В тетради необходимо оформить отчет и представить на проверку преподавателю.

Таблица 4.23

Бланк тестирования

ФИО студента	Код	Код	Самотестирование			Взаимная оценка						
			Темперамент	Стиль	Роль	ЧО	УЗ	ЧП	С	ЛЭ	СПР	

Таблица 4.24

Характеристика вакантных должностей

Должность	Код	Параметры			Оценка качеств							
		Темперамент	Стиль	Роль	ЧО	УЗ	ЧП	С	ЛЭ	СПР		

Отчет по лабораторной работе должен содержать:

- название и цель лабораторной работы;
- этапы выполнения с оформленными тестами по каждой из характеристик;
- заполненный бланк тестирования;
- характеристику должностей;
- вывод о возможности замещения соответствующей должности;
- студент должен владеть следующими понятиями: стиль управления, классификация и характеристика стилей управления, понятие и классификация темперамента, личностные характеристики персонала.

5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

5.1. *Перечень вопросов для самостоятельной подготовки*

1. Дайте представление о менеджменте, сформулируйте современные тенденции его развития.
2. Дайте представление о содержании и разделении управленческого труда в организации.
3. Менеджер в организации, дайте представление о его роли в управлении организацией
4. Современный менеджер, черты успешного менеджера. Характеристика деловых качеств менеджера.
5. Дайте представление о сущности системного подхода к управлению организацией.
6. Сущность и содержание функционального подхода к менеджменту.
7. Дайте представление о содержании современных подходов к управлению организацией.
8. История развития менеджмента, дайте представление о научных школах менеджмента.
9. В чем суть экспериментов, проводимых специалистами научных школ управления и их актуальность для современной практики менеджмента.
10. Дайте представление о развитии отечественной теории и практики управления.
11. Дайте представление об основных изменениях в концепциях менеджмента XXI века.
12. Дайте представление о системе управления организацией.
13. Дайте представление о целях управления организацией. Иерархия целей управления.
14. Содержание основных функций управления организацией.
15. Раскройте содержание функции планирования.
16. Раскройте содержание функции организации и координирования.

17. Раскройте содержание функции мотивации.
18. Раскройте содержание функции контроля.
19. Сущность и содержание процесса управления организацией.
20. Организационная структура управления предприятием, основные понятия и элементы.
21. Бюрократические структуры управления организацией.
22. Органические структуры управления организацией.
23. Основные схемы построения организационных структур управления и их классификация.
24. Гибкие (адаптивные) структуры управления организацией.
25. Тенденции развития организационных структур управления организацией.
26. Полномочия в организации. Дайте представление о делегировании полномочий.
27. Что означает децентрализация в управлении, назовите преимущества децентрализации.
28. Процесс принятия решений в управлении и управленческие решения.
29. Роль информации и информационного обеспечения в управлении организацией.
30. Формы мотивации персонала и роль руководителя в этом процессе.

5.2. Задания для самопроверки

Тесты

Инструкция. Выберите один правильный ответ.

1. Менеджмент - это:

а) профессионально осуществляемое управление любой хозяйственной деятельностью предприятия в рыночных условиях, направленная на получение прибыли путем рационального использования ресурсов;

б) тип научно – практического управления, т.е. руководство людьми и производством, которое позволяет

решать поставленные задачи наиболее гуманным и экономичным путем;

в) система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли;

2. Непосредственная работа с исполнителями; обеспечение уровня качественного выполнения планов; стремление рационально использовать ресурсы; соблюдать технику безопасности характеризуют деятельность руководителя:

а) высшего звена;

б) среднего звена;

в) низового звена.

3. Управление персоналом относится к:

а) общему менеджменту;

б) функциональному менеджменту.

4. Универсальные принципы управления разработаны:

а) Ф. Тейлором;

б) А. Файолем;

в) Д. МакГрегором;

г) А. Маслоу.

5. Совокупность приемов и способов материального стимулирования характеризуют:

а) административные методы управления;

б) экономические методы управления;

в) социально – психологические методы управления.

6. Положения, согласно которым каждый человек не любит работать; людей нужно принуждать, контролировать, угрожать наказанием; люди избегают ответственности и предпочитают быть ведомыми; люди стремятся к защите и спокойствию характеризуют:

а) теорию X;

б) теорию Y;

в) теорию Z;

г) теорию А.

Инструкция. Тест с кратким регламентированным ответом. Закончите предложение.

7. Некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого, называется ...

Инструкция. Выберите один правильный ответ.

8. Конкуренты предприятия относятся к:

- а) внутренним переменным организации;
- б) внешним переменным организации;
- в) среде прямого воздействия;
- г) среде косвенного воздействия

9. Процесс стимулирования самого себя и других для осуществления деятельности, направленной на достижение индивидуальных целей и общих целей организации, называется ...

Инструкция. Тест на установление последовательности.

10. Расположите потребности по степени их удовлетворения (согласно пирамиде потребностей А.Маслоу):

- а) потребность в уважении к себе;
- б) физиологические потребности;
- в) потребность в принадлежности к социальной группе;
- г) потребность в самоутверждении;
- д) потребность в безопасности.

Инструкция. Выберите один правильный ответ.

11. Конфликт, который способствует повышению эффективности деятельности организации, помогает выявить различные точки зрения и определить наибольшее количество альтернатив, называется:

- а) внутриличностным;
- б) дисфункциональным;
- в) групповым;
- г) функциональным;
- д) межличностным.

Инструкция. Тест с кратким регламентированным ответом. Закончите предложение.

12. Субъект и объект управления образуют ...

Инструкция. Выберите правильный ответ.

13. Верно ли, что общие функции управления не зависят от специфики организации? а) да, б) нет.

Инструкция. Выберите один правильный ответ.

14. В какой из структур наиболее сильна ориентация на продукт?

- а) линейная;
- б) линейно-функциональная;
- в) матричная;
- г) дивизиональная.

15. Характеристика организационной структуры, предполагающая разработку и установление правил и процедур, называется:

- а) сложность (комплексность);
- б) централизация (децентрализация);
- в) формализация.

16. Что является объектом управления:

- а) функции управления,
- б) управляемая подсистема,
- в) совместная деятельность людей,
- г) проблема, которую необходимо решить,
- д) ситуация.

17. Какое определение цели является более корректным?

- а) результат, на который направлено управление,
- б) видение будущего, которое желательно достичь,
- в) объективная тенденция развития организации,
- г) желательное, необходимое и возможное состояние управляемой системы,
- д) финансово-экономическое положение организации, определяющее ее стабильность и устойчивость.

18. По определению Генри Минцберга все роли руководителя делятся на следующие группы:

- а) межличностные роли, предприниматель, главный руководитель;
- б) межличностные роли, связующее звено, лидер;

в) межличностные роли, информационные роли, роли по принятию управленческих решений.

19. Специалисты количественного подхода (школы) разрабатывали:

а) методики анализа технико-экономических показателей предприятия;

б) математические модели производственных операций и технологии производства;

в) математические модели наиболее часто встречающихся задач управления и использования математических методов для оптимизации управленческих решений.

20. Какая из функций менеджмента направлена на создание и развитие организационной структуры управления, распределение и закрепление обязанностей за исполнителями:

а) планирование;

б) организация;

в) мотивация;

г) контроль;

21. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия подчиненных на выполнение определенных задач называется:

а) делегированием;

б) полномочиями;

в) централизацией;

г) децентрализацией.

22. Структура, в основу построения которой положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам организации, является:

а) линейной;

б) линейно-функциональной;

в) матричной;

г) дивизиональной.

23. Что представляет собой ответственность?

а) обязательство по реализации закрепленных за должностным лицом функций,

б) мера порицания за невыполненную или плохо выполненную работу,

в) право определять наказание за нарушение дисциплины.

24. Взаимосвязь функций управления установлена:

а) классической школой управления;

б) научной школой управления;

в) процессным подходом;

г) эмпирическим подходом;

д) школой социальных систем.

25. Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет достигать целей организации, представляет собой:

А) организационную структуру;

Б) организационный контур;

В) процесс управления;

Г) функции управления.

Инструкция. Тест на установление последовательности

26. Определите порядок мотивационного процесса:

а) поиск путей устранения потребностей,

б) устранение потребности,

в) получение вознаграждения за осуществление действия,

г) возникновение потребностей,

д) осуществление действия,

е) определение целей (направлений) действий.

Компетентностно-ориентированные задания

Задание 1 (знание и анализ). Инструкция. Заполните таблицу. Укажите представителей школ менеджмента, их вклад в методологию управления и определите объект управления для каждой школы менеджмента.

Название научной школы менеджмента	Представитель (представители) школы	Представление об объекте управления	Вклад в методологию менеджмента
Школа научного управления			
Классическая (административная) школа			
Школа человеческих отношений			
Поведенческая школа			
Школа науки управления (количественный подход)			

Задание 2 (знание и анализ). Инструкция. Заполните пустоты в таблице, в которой представлены теории мотивации разных специалистов. Приведите характеристику указанных теорий. К какой группе теорий мотивации относятся указанные в таблице теории?

Автор	?	К. Альдерфер	?
Название теории	Иерархия потребностей	?	«Двухфакторная модель»
Потребности	?	?	?
	?		
	?	Потребность связи	«факторы здоровья»
	?		
	физиологические	?	

Задание 3 (знание и анализ). Инструкция. Заполните пустоты в таблице

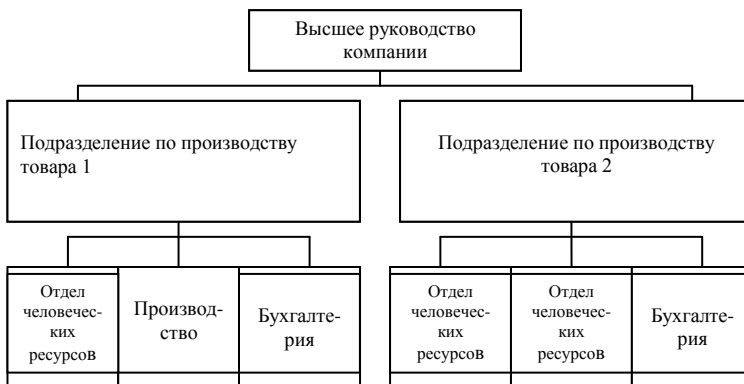
Параметр	Авторитарный стиль управления
Основа	
Характеристика	
Условия эффективного использования	
Преимущества	
Недостатки	

Задача 4 (знание и анализ). Инструкция. Заполните пустоты в таблице.

Название термина (понятия)	Определение
Организационная структура	
Сложность организационной структуры	
Горизонтальная дифференциация	
Вертикальная дифференциация	
Географическое распространение	
Формализация организационной структуры	
Централизация организационной структуры	
Децентрализация организационной структуры	

Задание 5. (сравнение) Инструкция. Заполните пустоты в таблице. Ответьте на следующие вопросы.

Что общего и в чем отличия универсальных принципов управления А. Файоля и принципов производительности Г.



Задание 7 (знание). Инструкция. Определите истинность/ложность представленных ниже утверждений. Истинное утверждение отметьте знаком «+», а ложное – «-».

Ложно - /истинно +

1. Норма управляемости не зависит от способностей менеджера.
2. Субъект управления - это управляемая система.
3. Миссия раскрывает смысл существования организации.
4. Бизнесмен и менеджер – понятия одинаковые.
5. Суть административной теории А.Файоля образуют 6 принципов управления
6. Менеджмент можно определить как умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и поведение людей, работающих в организации.
7. Функциональное разделение управленческого труда представляет собой деление труда по вертикали.
8. Ситуационная концепция управления призвана обеспечить целенаправленное поведение организации в изменяющихся условиях среды, эффективность достигается только при условии равновесия внутренней среды организации и равновесия между системой и общей ситуаций.

Задание 8 (понимание и оценка). Вашему вниманию предлагаются два наиболее распространенных взгляда на менеджмент:

1. Менеджмент, как и любая наука, может быть механически заучен (как таблица умножения) и применен на практике в любой ситуации.
2. Менеджмент – это сложное социально-экономическое и технически-информационное явление, т.к. ситуации не стандартны. Важна не сама теория менеджмента, а искусство ее применения на практике.

Вопросы:

1. Какую точку зрения Вы считаете правильной? Поясните свой ответ. Приведите не менее 3 аргументов своей точки зрения.
2. Что такое менеджмент? Какие подходы к определению менеджмента Вы знаете (указать и перечислить не менее 5 подходов)?
3. В какой степени менеджер должен руководствоваться наукой управления, а в какой – опираться на искусство управления? Определите процентное соотношение указанных категорий, поясните свой ответ. Приведите не менее 2 аргументов для каждой категории.
4. Что понимается под наукой и искусством управления? Каким образом эти понятия могут быть использованы менеджером в практической деятельности. Поясните свой ответ. Приведите не менее 3 положений или примеров.
5. В какой степени современный менеджер должен использовать опыт, интуицию и теорию менеджмента? Необходимо указать процентное соотношение указанных элементов и обосновать свой ответ.

Ответы экспертов (к практическому занятию № 9)

1. 13 спичек в металлическом флаконе с завинчивающейся крышкой. Это самая нужная вещь. Ключевые вопросы - защита от холода и возможность развести огонь. Хотя существуют и другие способы развести огонь, но они малодейственны в неопытных руках. Ночью огонь может быть сигналом, его могут заметить с самолета, летящего или возвращающегося из Шеффервиля.

2. Топорик. Чтобы поддержать огонь, необходим постоянный запас дров. Это будет, возможно, самый необходимый предмет в лагере. Он полезен для того, чтобы расчистить заросшую лесом площадку, очистить ствол от веток, построить основу для укрытия от холода, разрубить мясо, если удастся убить какую-то дичь.

3. Плотная клеенка 6*6 м. Преобладание ветров скоростью 20-25 км/ч делает защиту весьма необходимой. Клеенка может также послужить для защиты от дождя и снега, измороси. Также она может послужить основой для места сна или палаткой, если ее закрепить веревками. Кроме того, ее квадратная форма легко различима сверху при авиапоиске.

4. Индивидуальные спальные мешки (специально для Севера). Так как, возможно, Вам придется провести в арктической зоне 2 недели (14 дней), спальный мешок, выдерживающий температуру до -20 С, будет необходимым элементом для выживания. Необходимо принять меры предосторожности, чтобы сохранить спальные мешки сухими при любой погоде.

5. Металлический бидон с 4,1 л кленового сиропа. Сироп полезен со следующих позиций для выживания. Кленовый сироп является важным продуктом питания и высокоэффективным. Даже сам бидон, используемый для приготовления пищи или хранения воды, может принести значительную пользу. Так как пища представляет важную проблему и мешает перемещениям, нужно использовать любой источник питания. В северных регионах съедобно большинство растений, поэтому бидон может оказаться полезен. Варить можно почти все наземные растения и лишайники, а также большинство ягод. Проблемой северных областей является потеря организмом воды. Нельзя есть снег – он

вызовет дегидратацию вместо утоления жажды. можно растапливать снег.

6. 7,5 м нейлонового шнура, выдерживаемого до 25 кг. Нейлоновая веревка необходима, чтобы связать деревянные детали при установке палатки или натянуть основу между деревьями и также использовать для организации укрытия при помощи клеенки. Отдельные нити могут быть применены как леска для рыбной ловли. Можно изготовить капканы. Можно сделать лук или использовать ее для подвешивания мяса, чтобы его не съели хищники (медведи или волки). Можно также сплести сеть для рыбной ловли.

7. Три пары снегоступов.

Реки и озера являются лучшими путями передвижения на Севере летом и зимой, но не весной и осенью. В это время года. Он, напротив, представляют естественные препятствия. Чтобы иметь возможность передвигаться, нужно дождаться пока он замерзнут (приблизительно 1 декабря). До этого времени снегоступы могут быть использованы для вылазок из лагеря с целью охоты. Их не хватит на всю группу при необходимости перемещения, но можно изготовить ручную походные из кусков кожи, веревки, ветки. Лучше ходить по насту, чем по свежему снегу, меньше усталости.

8. камера диаметром 50 см, дырявая. Любой может сделать из нее катапульту. В зимний период на Севере много птиц, к ним легко приблизиться и убить крупными камнями или при помощи катапульты. Сжигая на огне куски резины, получают густой дым, который служит хорошим сигналом при поисках. Можно также сделать капкан.

9. Бритва и зеркало в упаковке. Зеркало – самый важный источник сигналов, если есть солнце. Обыкновенное зеркало может давать вспышки яркостью 5-7 млн люкс. Лезвия бритвы могут быть использованы как режущий инструмент .

10. Карманный фонарь с 4 батарейками. Учитывая длительное время, которое придется провести в этих условиях, фонарь может служить освещением только в том случае, если понадобится дополнительное освещение. Его нужно оставить в резерве на случай, когда необходимо подавать ночные сигналы.

11. Бутылка рома 70 градусов. Ром может быть использован в медицинских целях как анестезирующее средство или как антисептик. При его помощи можно также зажигать огонь. Бутылка

может служить для хранения воды. Наконец, он поднимает настроение в группе.

12. Механический будильник. У него может быть множество применений, но они неравнозначны. Если использовать его как часы, он может служить навигационным прибором, по стрелкам можно определить, где находится Север (в 14.50 установить маленькую стрелку на Солнце. Север находится между отметками 7 и 8 в северном полушарии). Стеклом можно подавать сигналы. По будильнику можно регулировать распорядок дня в лагере, следить за огнем. Если его разобрать. Отдельные части механизма можно использовать как крючки или грузила.

13. Магнитный компас. Он малоприменим в этих условиях. Близость магнитного полюса влечет за собой ошибки. Железные рудники также вызывают отклонения. Специалист, знакомый с условиями региона, считает, что невозможно пройти 100 м и вернуться по компасу в то же место.

14. Книга «Навигация по Полярной звезде». Можно использовать как топливо для разжигания огня или как бумагу. Но руководствоваться ее советами можно только ночью, к тому же она является опасным советчиком, так как в полярной зоне нельзя полностью доверяться полярной звезде: она находится слишком высоко

15. Упаковка таблеток для очистки воды. В этом регионе вода практически не нуждается в очистке. Бутылочка может оказаться полезной. В основном вода озер лучше, чем вода рек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Задания, ситуации и упражнения, представленные в практикуме «Менеджмент» направлены на получение знаний и навыков в области управления предприятия, в т.ч. работу с информацией, решением конкретных управленческих заданий, работу в команде, поиск и принятие наиболее эффективных управленческих решений, соответствующих сложившейся ситуации.

Задания, предназначенные для самостоятельной работы, ориентированы на развитие творческого подхода студентов к решению практических задач и заданий, формирование собственного стиля управления и мировоззрения, необходимого в конкретных управленческих ситуациях.

Лабораторные работы направлены на формирование и развитие навыков в области определения специфики управленческой работы, мотивации персонала и самомотивации, изменения организационной структуры управления, выбора стиля лидерства, использования кривой акцентов для решения реальных проблем предприятия.

Домашние задания предполагают более глубокую проработку теоретического материала с целью получения дополнительных знаний, а также развитие навыков обработки информации и формирования личных представлений о практике решения проблем в области менеджмента.

Тестовые задания ориентированы на самопроверку и подготовку студентов к промежуточной оценке знаний и итоговой проверке знаний.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Зельдович Б.З. Ситуационное обучение управленческим дисциплинам: учебное пособие / Б.З. Зельдович. – М.: Изд-во «Экзамен», 2008. – 542 с.
2. Кравченко А.И. История менеджмента: учебник / А.И. Кравченко. - - 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2010. – 432 с.
3. Борисенко И.Л. Менеджмент: практикум / И.Л. Борисенко, И.В. Каблашова, И.В. Логунова: учебно-метод. пособие. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. 151 с.
4. Мишин В.М. Исследование систем управления: учебник для вузов /В.М. Мишин – 2-е изд. стереотип. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 527 с.
5. Менеджмент: Тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: Учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, И. В. Балдин, С. Д. Вермеенко и др. ; под ред. Проф. Н. П. Беляцкого. – Мн.: Книжный Дом. 2015. – 224 с.
6. Практикум по курсу «Менеджмент» / С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчева. – Ростов/Д: Феникс, 2016. – 320 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА	4
2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	12
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ	22
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ	111
5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	177
ПРИЛОЖЕНИЕ	189
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	192
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	193

Учебное издание

Каблашова Ирина Владимировна
Логунова Ирина Валериевна

МЕНЕДЖМЕНТ: ПРАКТИКУМ

В авторской редакции
Подписано к изданию 15.01.2019

Объем данных 1,4 Мб

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14