

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Северо-Кавказский федеральный университет»

Отделение СПО НТИ (филиал) СКФУ

## **Методические указания**

**к практическим занятиям ОП.10 Менеджмент**

Специальность      38.02.03 Операционная деятельность в логистике  
Форма обучения      очная

## Пояснительная записка

Методические указания по организации и проведению практических занятий составлены в соответствии с ФГОС СПО по специальности 38.02.03 Операционная деятельность в логистике и рабочей программой учебной дисциплины ОП. 10 Менеджмент.

Целью выполнения практических занятий является систематизация и закрепление теоретических знаний и формирование практических умений.

Особое значение для усвоения содержания дисциплины и привития практических навыков имеет правильная и четкая организация проведения и выполнения студентами практических работ под контролем преподавателя. Перед началом выполнения каждой работы студенты должны ознакомиться с ее основными положениями, порядком выполнения работы.

### **В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:**

- У. 1 - планировать и организовывать работу подразделения;
- У.2 - формировать организационные структуры управления;
- У.3 - разрабатывать мотивационную политику организации;
- У.4 - применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- У.5 - принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- У.6 - учитывать особенности менеджмента (по отраслям).

### **В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:**

- 3.1 - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- 3.2 - особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- 3.3- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- 3.4 - цикл менеджмента; процесс принятия и реализации управленческих решений;
- 3.5 - функции менеджмента в рыночной экономике: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- 3.6 - систему методов управления;
- 3.7 - методику принятия решений;
- 3.8 - стили управления, коммуникации, деловое общение

## Практическое занятие №1

### Тема 1.1 Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении

#### Цель занятия:

- описать основные этапы в истории менеджмента;
- рассмотреть основные школы и направления в менеджменте;
- охарактеризовать модели менеджмента, их основные отличия

#### Вопросы для собеседования:

1. Основные этапы развития менеджмента.
2. Назовите наиболее распространенные и известные подходы к формированию школ менеджмента.
3. Сформулируйте современный взгляд на классификацию подходов к менеджменту.
4. Какова роль промышленной революции в становлении управления?
5. Основные направления развития американской модели менеджмента. В чем ее положительные и отрицательные стороны?
6. Особенности японской модели менеджмента. Под влиянием каких факторов формировалась данная модель?
7. В чем отличие европейской модели менеджмента от американской и японской?
8. Какие принципы администрирования применялись в классической школе менеджмента?
9. Что лежит в основе поведенческих концепций в менеджменте?
10. Содержание гуманистической концепции в современных условиях.
11. Основные отличия старой и новой концепции управления.

#### 2) Практические задания

##### Задание № 1

Заполните таблицу «Соотношение теории потребностей А. Маслоу и Ф Герцберга»

Теория А. Маслоу	Теория Ф. Герцберга
Самовыражение, уважение	Мотивирующие факторы

## Задание № 2

Заполните сравнительную таблицу менеджмента в России и за рубежом

Управление в России (перечисляем критерии)	Управление в ... (сравниваем с опытом управления предприятиями в какой-либо стране)

По результатам сравнения (анализа) сделать вывод и записать его в тетради.

### 3) Анализ кейс-стади

#### *Ситуация 1. Основоположники менеджмента*

Классиками менеджмента сегодня принято считать новаторов и пропагандистов опыта управления начала XX в., который приобрел универсальное значение. Глава администрации французского горнометаллургического комбината А. Файоль создал синтезированную концепцию управления фирмой, американские инженеры Ф. У. Тейлор и Г. Эмерсон разработали соответственно основы рационального управления производством и общие принципы эффективной хозяйственной деятельности. В связи с этим А. Файоля называют основоположником классического, или административного, менеджмента, а Ф. У. Тейлора и Г. Эмерсона относят к основателям научного (рационального) менеджмента. Предпринимателя Г. Форда причисляют либо к той, либо к другой школе.

Причисляя Г. Форда к основоположникам науки управления, авторы не находят у него ничего, что относилось бы непосредственно к менеджменту, и излагают, по существу, производственную и социальную философию (фордизм), а это разные вещи. В авторитетной зарубежной литературе по управлению этот миф отсутствует.

В западную экономическую науку имя Г. Форда вошло прежде всего в связи с внедрением поточного (конвейерного) метода сборки автомобилей. Сделав его основой производственного процесса, компания «Форд Мотор» совершила грандиозный прорыв в будущее, в чем и состоит главная историческая заслуга Г. Форда. Сам же по себе конвейер не гарантировал успеха на рынке

Давая оценку Г. Форду как руководителю компании, который единолично вырабатывал ее стратегию, распределял ресурсы и принимал все важнейшие решения, и его современники, и теперешние американские специалисты единодушно подчеркивали те черты его стиля управления, которые шли вразрез с наиболее эффективными для того времени приемами управления. Рыночная же стратегия Г. Форда стала хрестоматийным примером ошибочного решения превратить автомобиль в объект массового маркетинга и действовать с помощью «цен проникновения».

Секрет коммерческого взлета Г. Форда достаточно прост и определялся не столько его «гением», сколько удачными решениями, принятыми им (но зародившимися у его менеджеров) в тот момент, когда автомобильный рынок только формировался, когда простой, дешевый, выносливый, хотя и однотипный автомобиль (модель «Т» образца 1908 г.) стал самым популярным в США средством передвижения. Однако во второй половине 20-х гг. неизменная и казавшаяся Г. Форду неуязвимой стратегия потерпела фиаско, а место лидера заняла корпорация «Дженерал Моторе», развернувшая выпуск более совершенных, комфортабельных и элегантных автомобилей различных моделей и разной цены. Для Г. Форда это стало не временной неудачей, а крахом концепции бизнеса, изначально ориентированной на удешевление продукта за счет наращивания объема выпуска и жесткой экономии на всем, кроме затрат на рационализацию и интеграцию производства. Г. Форд не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд, но до конца 20-х гг. пока его не вынудила к этому конкуренция «Дженерал Моторе», считал лишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые конструкторские разработки, испытательный полигон, на изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от развития и усложнения организационной

структуры компании. Иными словами, это было поражение предпринимательского руководства под напором набравшего силу менеджеризма.

Если Ф. У. Тейлор делал упор на такие факторы рационального управления, как выдача индивидуальных производственных заданий, учет и контроль, установление производственных нормативов, координация работы отдельных участков и звеньев ит. п., что требовало значительного управленческого персонала и иерархии менеджеров, то Г. Форд доказывал их ненужность. По его представлению, налаженный производственный цикл сам задает направление, ритм и нормативы работ, автоматически расставляя все по своим местам. Благодаря этому менеджеры не превращаются в контролеров, учетчиков и производителей» ненужных бумаг. Следовало учитывать лишь общую выработку, а высшему руководству — следить за тем, чтобы все отделы работали согласованно, в одном направлении. Вот и вся «наука» управления по Форду.

Подменив высшее звено менеджмента своим интуитивно-волевым руководством, Г. Форд уверовал в то, что расширение поточного производства несменяемого продукта автоматически решает все текущие задачи управления. Он гордился отсутствием каких-либо организационных схем, четкого распределения обязанностей, производственных совещаний (кроме тех, которые сам считал нужным проводить), минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный исполинский механизм работал сам собой.

Фордовские технологические приемы отнюдь не были принципиально новыми: экономика массового производства и «научное» управление развивались на протяжении второй половины XIX в. Устройства типа конвейера, позволявшие сделать процесс непрерывным, использовались и раньше, например, на мясокомбинатах, а ленточные транспортеры применялись на зерновых элеваторах, в литейных цехах и других производствах. Способ экономии средств благодаря перевозке автомобилей в разобранном виде (чтобы лучше использовать площадь железнодорожных платформ) подсказал Г. Форду строитель автозавода в Хайленд-парке американский архитектор А. Кан. Интефацию производства и добычи сырья задолго до Г. Форда применяли Дж. Рокфеллер, Э. Карнеги и ряд других крупных промышленников.

Сбыт продукции через дилерскую сеть практиковался еще в 80-е гг. XIX в. компанией С. Маккормика по выпуску сельскохозяйственных машин.

Опыт творцов фабричного менеджмента распространился достаточно широко, и инженеры, и менеджеры, служившие у Г. Форда, были, безусловно, знакомы с этим опытом. Многие крупные предприниматели самостоятельно внедряли аналогичные методы и добивались повышения эффективности производства. Так, «стальной король» Э. Карнеги, выработавший привычку к рационализации и измерению затрат за время работы в железнодорожной компании, в конце XIX в. добился снижения издержек во всех звеньях сталеплавильного процесса. Первыми менеджериальными корпорациями в США еще в середине XIX в. стали железные дороги, а затем телефонные компании и коммунальные предприятия.

Нет оснований причислять к первым организаторам массового капиталоемкого производства именно Г. Форда, а не того же Э. Карнеги или Д. Рокфеллера. Так, «Стандард Ойл» в 1882 г. стала первой промышленной компанией с высшим звеном менеджмента. С учетом организационного построения лучший, чем у Г. Форда, менеджмент имела на рубеже столетий объединенная компания «Дженерал Электрик», у истоков которой стоял Т. Эдисон, и особенно компания «Дюпон де Немур». Все они из семейного бизнеса превратились в корпорации менеджериального типа, тогда как компания Г. Форда эволюционировала в обратном направлении, что роковым образом отразилось на качестве управления.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Прочитав приведенную в ситуации 3 критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли.
2. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?
3. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

4. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г Форда к последователям Ф. У. Тейлора?

5. Каковы основные причины, по которым некоторые из российских ученых относят Г. Форда к административной школе управления?

6. Имеются следующие высказывания Г. Форда в его книге «Моя жизнь, мои достижения»: «...Даже самые тщательные исследования ни разу не обнаружили деформирующего или изнуряющего действия на тело или дух — кто не любит однообразной работы, тот не обязан оставаться при ней. ...Слепой или калека,

7. если его поставить на подходящее место, может сделать совершенно то же и получить ту же плату, что и вполне здоровый человек. Мы не делаем для калек предпочтения, но мы показали, что они могут заработать себе полное вознаграждение . ». Можно ли эти высказывания характеризовать как понимание значимости человеческого фактора в производстве?

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие различия существуют в понятиях «менеджмент», «управление» и «руководство»?
2. Какие аспекты включает понятие «менеджмент»?
3. Какие категории используются в теории и практике менеджмента?
4. Какие факторы влияют на становление и развитие менеджмента в России?
5. Какая из концепций управления сыграла решающую роль в развитии научного менеджмента?
6. В чем заключается ситуационный подход к управлению?
7. Как реализуется процессный подход в менеджменте?

#### **Тема 1.3. Сущность и характерные черты современного менеджмента Цель занятия:**

- обсудить различные подходы в управлении на современном этапе.

#### **Теоретический блок:**

1. Количественный подход - 1950 - по настоящее время (школа науки управления или школа количественных методов) - возникла в результате развития точных наук, создавших среду для использования в науке управления достижений компьютеризации, математики, физики и других. С 1980г. использование моделей процесса управления (модель — схематическое отображение будущей реальной ситуации, задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать большое число вариантов решения задачи и выбрать наилучший). Ключевой характеристикой науки управления является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Компьютер позволяет конструировать всё более сложные модели. (Наиболее известные модели: распределение ресурсов, управление запасами, массовое обслуживание, выбор стратегии развития).

2. Процессный подход - 20-е. годы 20-го. века по настоящее время. Основу данного подхода заложил А. Файоль. Управление рассматривается как непрерывный процесс, его основные базовые функции: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти функции - в постоянной взаимной связи, между собой объединены процессами принятия решений и передачи информации.

3. Системный подход - 50-е. годы по настоящее время. Организация - это система, то есть единое целое, состоит из взаимосвязанных подсистем: отделов, сфер, уровней управления, социальных и технических составляющих. Открытая система - взаимодействует с внешней средой. Организация - система со своим входом (цели и задачи); выходом (результаты работы); обратными связями (между персоналом и руководителями, внешними снабженцами и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.); внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.).

4. Ситуационный подход - 60-е. годы - по настоящее время. Выбор наиболее эффективных методов управления в зависимости от конкретной ситуации. Так как на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов, то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который

обеспечит оптимальный результат работы всей организации. Главным моментом подхода является ситуация, т.е. конкретные обстоятельства, которые оказывают значительное влияние на организацию в данное конкретное время. Так как существуют множество таких факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, то отсутствует лучший единый способ управления деятельностью организации. Самым эффективным является тот метод управления, который более всего соответствует сложившейся ситуации. Следует определять значимые переменные ситуации и их влияние на эффективность деятельности организации.

### *Анализ Кейс-стади*

#### *Ситуация 1. Свод законов царя Вавилонии Хаммурапи (1792-1750 гг. до н. э.)*

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду, а на неверного мужа можно было только жаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновницу сажали на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж

ничего не получал из приданого покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарки мужа, она пользовалась оставленным имуществом совместно с детьми. Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору

приравнивался продавший потерянную вещь, а также ее покупатель, не доказавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную — лишался рук. Архитектора вознаграждали сообразно величине постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушился и задавил хозяина, архитектор подвергался казни; если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки ремонт производился архитектором. Те же принципы действовали по отношению к корабельщикам и представителям других профессий. Кодекс законов Хаммурапи рассматривал проступки исключительно с учетом материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантировал права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствовало правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

#### **Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения
2. человеческой гуманности. Какие позитивные и негативные
3. стороны наблюдаются у этого явления?
4. Чьи интересы защищали эти законы?
5. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента
6. можно заметить на данном этапе развития науки управления?

#### *Ситуация 2. Из книги китайского реформатора Шан Яна (390 - 338 гг. до н. э.)*

Порядок в государстве достигается тремя путями: законом, доверием и властью... Если правитель выпустит из своих рук власть, ему грозит гибель. Если правитель и сановники пренебрегают законом и действуют, исходя из личных побуждений, неизбежна смута. Поэтому, если при введении закона проводится четкое разграничение прав и обязанностей и при этом запрещается нарушать закон в корыстных целях, будет достигнуто хорошее правление. Если

властью распоряжается только правитель, он внушает трепет.....Все привилегии и жалования, чиновничьи должности и ранги знатности должны даваться лишь за службу в войске, иных

путей не должно быть. Ибо только таким путем можно из умного и глупого, знатного и простолюдина, храброго и труса, достойного и никчемного — из каждого из них выжать все знания,

всю силу их мышц и заставить рисковать жизнью для правителя. И тогда за ними, как потоки воды, хлынут со всей Поднебесной выдающиеся люди, способные и достойные...

Всякий, кто ослушается приказа царя, нарушит государственный запрет либо выступит против порядков правителя, должен быть казнен, и к нему нельзя проявлять ни малейшего снисхождения, будь он первым советником царя, полководцем, сановником... или простолюдином...

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Учитывая тот факт, что в рассматриваемый исторический период в Китае возникло первое могучее рабовладельческое государство и начало развиваться крупное строительство, как оценить значение проводимых реформ?
2. К какому стилю руководства можно отнести законы Шан Яна?
3. Как осуществлялось стимулирование деятельности подчиненных?

### **Практическое занятие №3**

**Тема 1.4: Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации.**

**Цель занятия:** понять суть современной организации, как объекта управления. Выявить элементы внутренней и внешней среды.

#### **Теоретический блок:**

Среда — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы.

Внешняя среда - факторы, которые находятся вне организации и влияют на результаты её деятельности. Влияние факторов внешней среды на устойчивость положения компании на рынке получило признание лишь в 50-х гг. XX в., когда ряд стран встал на путь постиндустриального развития.

Среда прямого воздействия - факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

Факторы прямого воздействия:

1. Поставщики - все виды ресурсов организация получает через поставщиков; выполнение ими своих обязательств оказывает прямое воздействие на ритмичность торговотехнологического процесса, объём товарооборота, прибыль, улучшение позиций в конкурентной борьбе. Поставщики: материальных, финансовых и трудовых ресурсов, технологий, техники. Материальные ресурсы. Нужно постоянно анализировать цены, условия поставки и использовать эту технологию при принятии решений о поставщиках. Трудовые ресурсы. Знать рынок труда. Техника и технология. Отсутствие финансов не позволяет закупать передовое оборудование.

2. Потребители (клиенты) - организация существует для удовлетворения их потребностей. В условиях рынка вкусы и запросы стремительно меняются. Фирма должна знать своих потребителей, анализировать причины изменений (в доходах, семейном положении, численности и так далее). Важно формировать, создавать покупателя, управлять его вкусами и потребностями. Часто продукция-новинка сталкивается с неподготовленным покупателем.

3. Конкуренты.

4. Законы и государственные органы. Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, налоговую политику.

5. Профсоюзы - вопросы сокращения рабочего дня, повышения зарплаты, условий труда. Забастовки могут привести к остановке предприятия.

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики (включает уровень цен и тарифов, инфляции, платёжеспособный спрос, банковскую политику и другое). Если падают доходы, то

покупатель откладывает приобретение многих товаров, не относящихся к предметам первой необходимости.

2. Политика - политическая стабильность - важнейшее условие деятельности предпринимателей.
3. НТП - (в преуспевающих фирмах розничной торговли информационные системы учёта, новейшее оборудование и технологии).
4. Социальные факторы - (традиции, принятые в стране, старение людей - новый подход к товарам, изменение ценностей, обычаев и вкусов потребителей).
5. Международные события - (таможенная, налоговая политика, валюта и др.).

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что представляет собой организация как система?
2. Формальные и неформальные организации.
3. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные стадии жизненного цикла организации.
4. Среда косвенного и прямого воздействия. Факторы внешней среды организации.
5. Что Вы понимаете под внутренней средой организации?
6. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации.
7. Перечислите и проанализируйте основные факторы внутренней среды (на примере какой-либо известной организации).
8. Что такое «контактные аудитории»? Приведите примеры.
9. Как технологическая среда способна влиять на фирму?

#### *Ситуация М1:*

##### **Крупные отели или небольшие гостиницы?**

Дейв Коллинз, президент компании *H. I. I.*., проводит совещание с членами своей команды Карен Сети, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. *H.I.D.* управляет 10 отелями сети *Holiday Inn* в штате Джорджия, 8 гостиницами в Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями *Quality Inn*. в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план *H.I.D.* Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черта, в наибольшей степени отличающая *Hi I. I.* от других фирм).

После того как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять 26-27 отелями, а через 10 лет — пятьюдесятью, а остальные менеджеры склоняются к 15-16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии и.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время — у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Наши ресурсы не позволяют достичь цели, которую предлагает Дейв». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. А К. Сетц поинтересовалась: «А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша — отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заняться "пятизвездочными" отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки — единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупных отелей в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонвилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Вы оперируете преимущественно в Джорджии».

Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша — отели в небольших городках, а гостиница в Атланте — исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого».

Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке крупных отелей в крупных городах по всей стране? Может быть пора встряхнуться?»

**Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию *H.I.D.P.* Как она может измениться в будущем?
2. Как вы думаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?
3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

*Ситуация Же 2:*

**Проектирование работы в страховой компании**

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы компании. Консультанта по управлению нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной к предпринимательской структуре. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение способствовало перепроектированию работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания. Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: "Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специализации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать

никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

#### *Ситуация М3:*

##### **Разногласия менеджеров**

В 1978 г. в компании *Tucker* была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями. Президент компании А. Харнет в памятной записке совету директоров так обосновал причины реорганизации.

Разнообразие производимых нами товаров требует реорганизации фирмы в соответствии с товарными линиями. Поэтому мы предлагаем образование трех новых подразделений: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из подразделений будет возглавлять новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделения, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение будет иметь свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т.д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделениям или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности персонала и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно, ее руководитель отчитывался перед главой отделения военных ракетных двигателей.

С момента перехода на новую структуру и до 1988 г., когда руководитель центральной

лаборатории Дж. Гарфильд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П.Ходт в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П.Ходта считали, что он заинтересован не столько в благополучии компании, сколько в собственном продвижении по службе. За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходт неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел прибегал к услугам лаборатории для проведения испытаний новых материалов. П. Ходт считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе этих материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю подразделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходтом, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходтом и Б.Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных в ходе экспериментов результатов. Б.Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходт не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения при отборе материалов. П.Ходт в свою очередь считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которая при прежнем руководителе лаборатории проводилась достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходт объяснил, что высший приоритет в соответствии с административной структурой имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б Франклином и П. Ходтом достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты в конец «очереди». Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходт предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходт напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б Франклин просто бросил трубку.

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Нарисуйте организационную схему компании *Tucker*. Почему лаборатория входит в подразделение военных ракетных двигателей?
2. Проанализируйте конфликт между П. Ходтом и Б. Франклином. Является ли он, скорее, личностным или предопределяется структурными проблемами?
3. Предложите свою организационную схему компании *Tucker* так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделам. В чем состоят ее достоинства и недостатки?

### **Практическое занятие №4**

#### **Тема 2.1. Цикл менеджмента**

#### **Тема 2.2: Планирование в системе менеджмента**

**Цель занятия:** понять процесс планирования в организациях различного типа хозяйствования, изучить виды планирования.

#### **Теоретический блок:**

Планирование - это формирование образа будущего в сознании субъекта. Это обязательная предпосылка воплощения поставленных целей. Планирование является одной из важнейших

функций управления.

Цель планирования - обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач.

Процесс планирования состоит как минимум из пяти этапов:

1. Прогнозирование. Под прогнозированием понимается работа, выполняемая менеджером, пытающимся заглянуть в будущее. На этом этапе дается оценка риска.
2. Выяснение и выбор альтернатив развития.
3. Формулирование целей.
4. Разработка программы действий и составление графика работ.
5. Формирование бюджета.

Виды планов:

I. По степени охвата:

- общее (охватывающее всю сферу деятельности фирмы);
- частное (охватывающее определённые сферы деятельности);

II. По содержанию планирования:

- стратегическое (поиск новых возможностей);
- тактическое (создание определённых предпосылок);
- оперативное (реализация возможностей).

III. По предмету планирования:

- целевое (определение целей);
- планирование средств (материальные и трудовые ресурсы, финансы);
- программное (планирование программ производства и сбыта);
- планирование действий (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

IV. По сферам функционирования:

- планирование производства;
- планирование сбыта,
- планирование персонала;
- расширенное общее планирование

V. По срокам:

- краткосрочное - до 1 года (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- среднесрочное (на срок от 1 до 5 лет);
- долгосрочное (на срок от 5 и более лет).

VI. С точки зрения структуры управления:

- общее планирование предприятия;
- планирование сфер деятельности;
- планирование работы подразделений фирмы.

VII. По возможностям изменения планов:

- жёсткое планирование;
- гибкое планирование.

Весь процесс планирования на предприятии делится на 2 стадии:

- 1) Разработка стратегии фирмы (перспективное, стратегическое планирование).
- 2) Определение тактики планирования (оперативное, тактическое планирование).

Принципы планирования (общие правила соблюдения планирования). От их соблюдения зависит эффективность планирования:

1. Принцип единства. Организация - это система. Плановая деятельность любого звена организации должна быть связана с плановой деятельностью всей организации. Изменения в планах одного из подразделений должны быть отражены в планах других подразделений;

2. Принцип участия. Процесс планирования должен привлекать к себе тех, кого он непосредственно затрагивает. Преимущества реализации принципа: 1. Каждый участник приобретает более глубокое понимание организации, знание различных сторон её жизни. Упрощается процесс обмена внутрифирменной информацией. 2. Личное участие членов Организации, в том числе рядовых работников, приводит к тому, что планы становятся личными

планами работающих, а участие в достижении целей организации приносит им удовлетворение. У каждого работника появляются новые мотивы к эффективному труду; в организации укрепляется командный дух. 3. Работники, занимаясь планированием, развиваются как личности, у них появляются новые навыки, знания, расширяется горизонт личных возможностей, а значит, организация приобретает дополнительные ресурсы для решения будущих задач.

3. Принцип непрерывности. Процесс планирования должен осуществляться постоянно. Неопределенность внешней среды и частые её изменения делают необходимой постоянную корректировку ожиданий относительно внешних условий и соответствующее исправление, и уточнение планов. Следует учитывать и постоянные изменения представлений фирмы о своих внутренних возможностях.

4. Принцип гибкости, связанный с принципом непрерывности, заключается в обеспечении возможности для планов менять направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств. С финансовой точки зрения обеспечение данного принципа нуждается в дополнительных затратах, причём их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском (затраты могут оказаться настолько высокими, что гибкость плана и связанные с этим преимущества не окупят их).

5. Принцип точности - планы должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности предприятия.

6. Реальность.

7. Обеспечение плановых заданий ресурсами.

8. Директивность.

### **Вопросы для собеседования;**

#### **Тема 2.1. Цикл менеджмента**

1. Какова сущность цикла менеджмента?
2. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
3. В связи с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?
4. Как осуществляется планирование деятельности предприятия?
5. В чем особенность организационной составляющей цикла менеджмента?

#### **Тема 2.2. Планирование в системе менеджмента**

1. Дайте определение понятию «планирование».
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Что представляет собой стратегическое планирование?
4. Какие виды управленческой деятельности можно выделить в рамках процесса стратегического планирования?
5. Из каких этапов состоит процесс стратегического планирования?
6. Какие моменты следует отразить в миссии?
7. В чем состоит значение миссии для организации?
8. Назовите наиболее распространенные направления разработки целей в организации.
9. Каковы основные требования к правильному формулированию целей организации?
10. Что включает в себя анализ внешней среды организации?
11. Какие факторы необходимо рассматривать при анализе внутренней среды организации?
12. Назовите характерные черты тактического плана.
13. Какие управленческие инструменты способствуют реализации стратегического плана? **Деловая**

**игра.**

#### **Календарное планирование НИР и ОКР.**

**Цель:** В тематический план проектно-конструкторской организации (ПКО) включена разработка сложного оптико-механического прибора, состоящего из следующих основных узлов:

1. оптическая система; фотоэлектрическое устройство; механическая часть, а также ряд комплектующих изделий.

#### **Этапы деловой игры:**

1. при решении задачи использовать понятия и расчетные формулы в соответствии с Основными положениями по разработке и применению систем СПУ (сетевое планирования и управления);
2. по заданному перечню работ и условиям выполнения проекта построить сетевой график выполнения работ по проекту;
3. исходя из заданных вероятных оценок продолжительности выполнения работ рассчитать ожидаемую длительность выполнения каждой работы;
- 4 в соответствии с заданными исходными данными рассчитать основные параметры сетевой модели выполнения работ по проектам;
5. построить график ежемесячной потребности трудовых ресурсов (карту проекта) при выполнении собственных работ по проекту.
- 6.

**Деловая игра.** Индивидуальное планирование рабочего времени руководителя.

Цель: изучить правила планирования времени менеджера. Получить навыки составления рамочных планов работы менеджера и подразделения организации.

Организация рабочего времени. Использование методики «Тайм-менеджер». Кейс делового человека.

Составление визитной карточки (индивидуальной, карточки офиса).

#### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Перечислите основные правила планирования<sup>TM</sup> личного времени менеджера.
2. Какой инструментарий используется для планирования и организации личной работы менеджера.
3. Сущность понятия поглотителя времени.
4. Сущность принципа Парето.
- 5 Перечислите основные этапы разработки планов.
6. Система стратегических планов организации.
7. Перечислите основные методы планирования.

## **Практическое занятие № 5**

### **Тема 2.3: Организация и типы организационных структур**

**Цель занятия:** изучить организационные структуры современных коммерческих организаций.

#### **Теоретический блок:**

Реализация процесса планирования зависит от того, насколько правильно и четко определены основные функциональные подразделения и установлены соотношения полномочий различных должностей. Организация — это процесс создания структуры предприятия, выбора системы управления и определение взаимосвязи функциональных подразделений

Структура - это строение, единство устойчивых взаимосвязей между элементами. Форма организации, она формируется для достижения целей организации, в ее рамках протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений).

Под структурой управления организацией понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Элементами структуры являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

Отношения между ними поддерживаются связями;

Горизонтальными (носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми) и вертикальными (связи подчинения, необходимость в них возникает при иерархичности управления, то есть при наличии нескольких уровней управления).

Связи могут носить линейный (отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью, отвечающими за деятельность организации или её структурных подразделений) и функциональный (имеют место по линии движения информации и управленческих решений по функциям управления) характер. Число звеньев в структуре определяет её уровень (одноуровневые и многоуровневые структуры). В зависимости от характера связей они подразделяются на линейные, функциональные и комбинированные.

Деятельность структурных подразделений и исполнителей регламентируется специальными положениями (инструкциями), в которых оговорены функции каждого органа управления, распределение прав и обязанностей между ними, а внутри подразделения - каждого исполнителя.

На организационную структуру управления оказывают влияние цели, принципы, методы и функции управления. Цель требует выделения подразделений, отвечающих за её выполнение. Принципы и методы воздействуют на создание или расширение прав структурных подразделений.

В структуре управления выделяются следующие элементы:

1. Звенья (отделы) - к ним относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие функции управления либо их часть (например, менеджеры, осуществляющие регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений). В основе образования звена лежит выполнение отделом определённой функции управления. Связи между отделами имеют горизонтальный характер.

2. Уровни (ступени) - совокупность звеньев управления, занимающих определённую ступень в системе управления. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу: менеджеры более высокой ступени принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев.

3. Связи - горизонтальные и вертикальные. Основное правило, которое необходимо соблюдать при проектировании структуры управления - вовлекать наименьшее число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд. Требования, принципы и факторы, влияющие на выбор организационных структур управления предприятием: Требования:

1. Оптимальность (минимум числа ступеней);

2. Оперативность (быстрое принятие управленческих решений; распределение прав и ответственности);

3. Экономичность (рациональное разделение управленческого труда; минимум уровней управления);

4. Надежность (бесперебойность и достоверность информации);

5. Гибкость (способность изменяться в соответствии с изменениями во внешней среде);

6. Устойчивость (сохранение основных свойств и целостности при внешних воздействиях).

Принципы построения:

- соответствие целям бизнеса;

- единство структуры и функций управления;

- первичность функций и вторичность органа управления;

- рациональное сочетание централизации, специализации и интеграции функций управления;

- связь с производственной структурой;

- соответствие потока информации структуре управления;

- комплексность охвата всех видов деятельности.

Факторы:

- размер предприятия;
- характер деятельности;
- отраслевые особенности (производство товаров, услуг, посредничество);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация кадров;
- сфера деятельности (местный, национальный, внешний рынок);
- особенности технологии, наличие финансов и др.

Типы организационных структур управления:

1. Бюрократические (иерархические) организационные структуры управления. Положения: чёткое разделение труда (следствием является необходимость использования специалистов по каждой должности; иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности).

Разновидности: линейные, функциональные, линейно-функциональные, линейноштабные, дивизиональные.

2. Адаптивные (органические) организационные структуры управления.

Главное свойство: способность легко менять свою форму, приспосабливаться к новым условиям, органически вписываться в систему управления. Как правило, они формируются на временной основе, т.е. на период реализации проекта, программы, решения проблемы или достижения поставленных целей.

Разновидности: проектные, матричные, программно-целевые, бригадные формы организации управления.

Самой распространенной является линейно-функциональная организация труда.

### **Вопросы для собеседования:**

1. Что такое организация?
2. Что вы понимаете под структурой управления?
3. Какие связи между элементами структуры вы знаете?
4. Перечислите элементы структуры управления.
5. Какие типы организационных структур управления вы знаете?
6. Назовите основные цели делегирования.
7. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
8. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.
9. Что представляют собой полномочия?
10. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
11. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
12. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
13. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
14. Назовите основные требования к организационным структурам.
15. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
16. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
17. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.
18. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
19. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.

### **Решение ситуационных задач**

#### *Ситуация 1. Помощь государства или собственная инициатива?*

Два предприятия работают на «оборонку». Первое является чисто оборонным, получает

дотации и льготы от государства, что очень важно в период спада экономики. Второе не является чисто оборонным, но большая часть его наукоемкой продукции предназначена для аэрокосмической и оборонной отраслей. Как поступить руководству второго предприятия при перестройке экономических отношений, переходе к рынку в условиях спада производства? Проще всего требовать от государства помощи на конверсию. Однако не так поступил воронежский концерн

«Энергия». За шесть после реформенных лет концерн удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления.

Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства. Все происходило при неизменной численности работающих. В то же время большинство предприятий «оборонки», получая кредиты государства, еле сводит «концы с концами», ожидая новых «вливаний».

В чем причина успешной конверсии «Энергии»? Этот концерн сформировал относительно самостоятельные научно-производственные комплексы, которые заработали, используя маркетинг;

создал свой коммерческий банк, реорганизовал структуру управления и форму собственности. Идеология администрации фирмы — гарантирование работникам постоянной работы в концерне «Энергия».

### ***Ситуация 2. В условиях развитого рынка и экономики кто победит: большая или малая фирма?***

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и продажа компьютеров — самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить их в это дело, потратив на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородных разговоров. Перед началом разработки своей ЭВМ они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб — квартира (и вообще единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидно, ответ; фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «RCA». Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн долл., она свернула свое компьютерное производство. Фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., через шесть лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

### ***Ситуация 3. Консерватизм: всегда ли это плохо?***

Как и компания «RCA» в предыдущей ситуации, данная компания А является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка компьютеров. Компания А имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем «RCA». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие — мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За 75 лет существования эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером.

Продукция ее не представляет собой «последнее слово техники», тем не менее компания назначает цену приблизительно на 25% выше цены аналогичной продукции конкурентов. Компания устанавливает низкие планы реализации и стимулирует продавцов брать с клиентов поменьше денег «сверху». Для этого компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на стадионе, когда на поле выбегают продавцы и на табло высвечиваются цифры, сообщающие

количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс конкурировать против такого активного соперника, как «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

На этот вопрос бывший президент компании «Эппл» А. С. Мараккула ответил, что имеются три крупнейших конкурента его компании - это IBM, IBM и IBM. Компания же, о которой здесь идет речь (А), и есть компания IBM. Оценка господина А. С. Мараккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры IBM стремительно поднялись на первое место в данной отрасли, «отхватив» при этом «солидный кусок» от объема рынка и продаж.

**Внимательно прочитайте текст предложенного кейса и дайте ответы на следующие вопросы:**

1. Что обеспечило успех деятельности предприятия, фирмы в каждой из данных ситуаций?
2. Можно ли считать, что помощь государства играет решающую роль в выживании фирмы в критических условиях?
3. Является ли гарантией успеха высокая техническая мощь фирмы?
4. Всегда ли консерватизм мешает выживанию и достижению успеха фирмы?
5. В какой степени он нужен?
6. Что общего в достижении успеха всеми рассмотренными отечественными и зарубежными предприятиями?

## Практическое занятие № 6

### Тема 2.4. Мотивационная политика организации

**Цель занятия:** изучить мотивационную политику организаций.

#### **Теоретический блок:**

К р и т е р и и м о т и в а ц и и :

- потребности (первичные и вторичные),
- стимулы (принуждение, материальное и моральное поощрения),
- вознаграждение (внутреннее и внешнее).

Люди работают ради чего-то. Одни стремятся к деньгам; другие - к славе; третьи - к власти; четвертые - просто любят свою работу. Эти и другие обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности, называются мотивами, а их применение - мотивацией.

Мотивация - процесс побуждения себя и других людей к деятельности для достижения личных целей и целей организации (в бизнесе - это нахождение способов побудить людей работать целенаправленно и эффективно).

Мотив - это то, вызывает определенные действия человека. Менеджеру надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и как их вызывать (вариант торговой сделки: «я даю тебе, что ты хочешь, а ты мне, что я хочу»).

Потребности - ощущение человеком физиологически или психологически недостатка чего-либо (осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию). Потребности различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, от природно-климатических условий, национальных особенностей, традиций, обычаев, черт характера, семейного положения.

Потребности:

Первичные (физиологические). Заложены генетически: пища, вода, тепло, отдых и другое.

Вторичные (психологический по природе характер). Возникают в ходе познания и обретения жизненного опыта, их называют социальными - потребность в успехе, уважении, власти, принадлежности к чему-либо или кому-либо.

Стимул - внешний фактор, побуждающий к труду (принуждение, материальное и моральное поощрение). Стимулирование отличается от мотивации - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование (материальное и моральное стимулирование).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Ценности у людей специфичны.

Пример № 1. Чемодан, полный сто долларовых банкнот воспринимается большинством цивилизованных людей очень ценным вознаграждением, а для членов, например, филиппинского племени, сам чемодан представляет большую ценность, чем деньги.

Пример № 2. Весьма состоятельный человек, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценным для себя, чем крупная сумма денег. Менеджеры используют:

Внешние вознаграждения (даются организацией) - денежные выплаты (зарплата); продвижение по службе; служебный статус и престиж (личный кабинет); похвала и признание; дополнительные льготы (дополнительный отпуск, служебный автомобиль и др).

Внутренние, получаемые посредством работы (чувство успеха, содержательности и значимости работы; самоуважение, дружба и общение в процессе работы).

Администрация должна установить каковы потребности ее работников, чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применить внутренние и внешние вознаграждения.

### 1) Вопросы для обсуждения:

#### Тема 2.3. Организация и типы организационных структур

1. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
2. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
3. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
4. Назовите основные требования к организационным структурам.
5. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
6. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
7. Дайте характеристику линейно-функциональной структуры управления.
8. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления.
9. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
10. Что общего и чем отличаются централизованная и децентрализованная системы управления? **Тема 2.4**

#### Мотивационная политика организации

1. Перечислите основные критерии мотивации.
2. Что такое мотив, мотивация?
3. Какие виды потребностей вы знаете?
4. Что вы понимаете под понятием «вознаграждение»?
5. Назовите основные стадии процесса мотивации.
6. В чем сущность теории Д. Мак-Грегора?
7. Раскройте содержание теории мотивации Абрахама Маслоу.
8. Какие методы мотивации Вам известны?

### 2) Решение ситуационных задач

#### *Ситуация 1.*

Руководитель подразделения постоянно наращивает мотивацию работников. Вместе с этим растет их трудовая активность и производительность труда. Вдруг наступает период, когда в течение определенного периода времени (дни, недели, месяцы) активность и производительность остаются на одном уровне при наращивании стимулирования менеджером. Он полагает, что возможности работников не использованы полностью и пытается добиться максимальной активности.

Правильно ли поступает менеджер? До какого уровня можно наращивать активность работников?

#### *Ситуация 2.*

После получения высшего образования у Вас возникла потребность в интересной творческой работе по специальности. На Ваш взгляд вы нашли такую работу, но в процессе труда

обнаруживаете, что работа не интересная и совсем нетворческая.

Какие меры примете Вы, чтобы выправить положение?

*Ситуация 3.* Ваш подчиненный не выполнил задание в срок, опоздал на 2 дня. Эти два дня Вы кипели от негодования. Проверив задание, Вы были восхищены качеством его выполнения, новизной мысли. Как вы поступите в этом случае: накажите работника или поощрите?

*Ситуация 4.* В организации, которой Вы руководите, создалась нездоровая обстановка. Кто-то упорно распространяет слухи, что вот-вот понизится заработная плата, что завезенное новое оборудование опасно для здоровья и жизни людей, что предприятие перестало платить деньги в пенсионный фонд и пенсии выплачиваться не будут.

1. Какие меры Вы примете для оздоровления обстановки?

2. На какую теорию мотивации Вы будете опираться, предлагая эти меры?

*Ситуация 5.* Один из Ваших рядовых сотрудников хорошо работает, в срок и качественно выполняет задания. В целях стимулирования Вы решили его повысить в должности - перевести на другую руководящую работу. Правильное ли Вы приняли решение? Учли ли Вы все качества сотрудника при его повышении?

*Ситуация 6.* Агент по реализации фирмы N занят оптовой продажей калькуляторов различных моделей, его вознаграждение составляет 0,5% от объема реализации. За неделю он продал две партии калькуляторов - одну за 35 тысяч рублей и другую за 45 тысяч рублей.

1. Какую прибыль получил агент от продаж за неделю?

2. Как называется эта система оплаты труда?

*Ситуация 7.* Ваша фирма открывает свой филиал в другой стране, где будут работать "ихние" рабочие. Какие факторы Вы должны учитывать при планировании системы льгот для рабочих?

*Ситуация 8.* Вы обнаружили, что Ваш подчиненный не выполняет своих обязанностей. Сделали ему замечание, а потом вынесли выговор. Но дело не улучшилось. Тогда Вы стали анализировать трудовое поведение работника, более глубоко изучать его должностную инструкцию и убедились, что Ваш подчиненный исполнительный человек. А вот в должностную инструкцию включена обязанность, которую невозможно выполнить работнику. Какие примете Вы меры для исправления положения?

*Ситуация 9.* Ваш подчиненный нарушил трудовую дисциплину. Вы обязаны применить по отношению к нему взыскание. До применения взыскания Вы затребовали от него объяснения в письменной форме. Но он отказался давать объяснение. Какие действия в связи с этим предпринимаете Вы для того, чтобы наложить на нарушителя взыскание?

### 3) Практическое задание

#### Задание .Ун I

1. Низкооплачиваемый персонал - проблема для многих организаций. Возьмем, к примеру, плохо обученных и слабо мотивированных операторов рентгеновских машин, которые проверяют багаж пассажиров в аэропортах. Как можно мотивировать этих людей, чтобы повысить их бдительность?

2. В одной небольшой организации регулярно выбирают «работника месяца». Ему предоставляется право парковать свою машину рядом с машиной президента, перед самым входом. Какая теория объясняет возникновение позитивной мотивации в данном случае?

3. На какого начальника вы бы предпочли работать: на человека с большой потребностью в достижениях, в близких связях или во власти? Почему? В чем преимущества и недостатки каждого типа руководителей?

#### Задание:

Заполните форму, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	Какую потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности?
Лист А - краткосрочные желания		
Лист Б - долгосрочные желания		

#### 4) Анализ кейс-стади Ситуация Жел

##### **Мотивирование работников мясокомбината**

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продуктов более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать, о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент "доналоговой" прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; потому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и

системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате?

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

### *Ситуация ЛБ 2*

#### **Тихая революция BLOOMINGALE'S**

Компания *Bloommgale's* лидер происходящей в сфере розничной торговли, а точнее в универмагах, тихой революции. Тысячи работников, ранее получавших почасовую оплату, переводятся на комиссионные. С помощью новой системы оплаты в *Bloomingale's* надеются повысить мотивацию работников к труду, привлечь лучших продавцов и предоставить им возможность зарабатывать больше денег. Например, при старой системе продавец отдела женской одежды получал за год около \$ 16 тыс. (\$ 7 в час плюс 0,5 % комиссионных от продаж в \$ 500 тыс.). При новой системе оплаты доход этого же продавца должен составить \$ 25 тыс. — 5 % комиссионных оттого же объема продаж.

Джон Палмерио, сотрудник салона мужской обуви, с энтузиазмом воспринимает перемены в системе оплаты. Его недельный заработок увеличился на \$ 175. Однако в отделе женского нижнего белья настроения гораздо более минорные. Поставленная цель по объему продаж — \$1,6 тыс. в неделю на сотрудницу — труднодостижима, но обязательна для того, чтобы заработать хотя бы прежние деньги и вообще не лишиться работы. В предыдущие годы система комиссионных действовала только в таких «дорогих» отделах, как мебельный, бытовой техники, мужских костюмов. Там продавцы при желании и умении действительно могли заработать больше. Перенос системы на остальные отделы мог и не сработать, но тем не менее, он состоялся, и не только в *Bloom ingale's*.

Основная проблема заключается в следующем — сможет ли фирма сделать своих продавцов более ориентированными на покупателя, если они получают только комиссионные. Возможно, продавцам не захочется заниматься жалобами, возвратами, мыть прилавки — ведь им необходимо обслуживать покупателей. Более того, внедрение новой системы только в одном магазине обходится в \$ 1 млн: необходимы образовательные программы, новые компьютерные системы, увеличивается объем фонда заработной платы труда, наконец. И если окажется, что все предпринятые меры негативно отражаются на уровне обслуживания покупателей, молено считать, что усилия себя не оправдывают.

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. На каких теориях мотивации основано переключение с почасовой оплаты на систему комиссионных?

2. Удовлетворяются ли при новой системе потребности высших уровней?

3. Как покупатель, как бы вы отнеслись к необходимости совершать покупки в магазине,

заработная плата продавцов которого определяется исключительно показателями индивидуальных продаж?

## Практическое занятие № 7

### Тема 2.5 Контроль: этапы, виды и правила Тема 3.1. Методы управления и их характеристика Тема 3.2. Стили руководства

**Цель занятия:** изучить методы управления и контроля; выявить положительные и отрицательные моменты каждого из стилей управления.

#### **Теоретический блок:**

Методы управления - это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определённых целей.

Методы управления многообразны, но их воздействие на персонал предприятия в целом и на каждого отдельного работника опосредовано мотивацией (в практике менеджмента выделяются экономическая, властная и духовная мотивации и адекватные им три основные группы методов управления: экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические):

1) Организационно-распорядительные методы управления (базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают эффективность работы фирмы за счёт лучшей организации деятельности работников и подразделений).

2) Экономические методы управления (воздействуют на материальные интересы людей, ориентируются на выполнение определённых показателей или заданий и на вознаграждение за их выполнение).

3) Социально-психологические методы управления (совокупность приёмов, используемых в науках, изучающих человека и межличностные отношения), применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников, опираются на духовные мотивации, с их помощью воздействуют на сознание работников, на социально-этические, религиозные и другие интересы людей и осуществляют моральное стимулирование трудовой деятельности.

#### **Вопросы для обсуждения:**

#### **Тема 2.5 Контроль: этапы, виды и правила**

1. Что такое контроль? Какие подфункции включает контроль?
2. Что понимается под стандартами контроля. Приведите примеры стандартов.
3. Какие линии поведения менеджера возможны после проведения контроля?
4. Какие негативные последствия может повлечь неправильная система контроля?
5. Приведите характеристики эффективного контроля.

#### **Тема 3.1. Методы управления и их характеристика**

1. Что такое методы управления?
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления.
3. Что представляют собой социально-психологические методы управления?
4. Как воздействуют экономические методы управления?

#### *Анализ кейс-стади*

#### **«Автомобильный завод»**

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит

затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие — снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества — пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода,

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

#### **Постановка задачи**

На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите (авторы прямого и косвенного воздействия) на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции

6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.

8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.

9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).

10. Сформулируйте заключительные выводы.

### **«Хорошее решение»**

Компания «Джонсон и Джонсон» была основана в 1885 г. братьями Робертом, Джеймсом и Эдвардом. Сегодня это компания, которой доверяют врачи всего мира. За десять лет до создания фирмы Роберт узнал об английском хирурге Джозефе Листере, который впервые додумался сосчитать бактерии в воздухе операционной. Листер назвал их «невидимыми убийцами».

Тогда, в 1880-х гг., большинство хирургов отнеслись к теории Листера с презрением. Они выполняли операции в своей обычной одежде без перчаток, не стерилизуя инструменты, а в качестве перевязочного материала использовали отходы с текстильной фабрики. Тот факт, что количество послеоперационных смертей порой достигало 90 %, врачи, очевидно, считали простым совпадением

Роберт Джонсон убедился в правоте Листера и для себя сделал вывод, что стерильные перевязочные материалы в ближайшем будущем могут вызвать на рынке медицинских товаров настоящий бум. Он перебрался к своим братьям в город Нью-Брунсуик, штат Нью-Джерси, где они втроем открыли первое предприятие по производству готовых стерильных повязок из ваты и марли, обработанных сухим жаром в стерильных условиях, упакованных в отдельные пакеты.

В 1899 г. компания «Джонсон и Джонсон» предложила медикам нераздражающую кожу хирургическую ленту с адгезивом из окиси цинка, предназначенную для удержания на теле марлевой повязки.

В последующие годы фирма разработала и внедрила стерилизатор кетгута для обеспечения асептики при наложении швов. В 1920-х гг. фирма братьев Джонсон уже была готова поставлять медицинские товары самого широкого профиля.

Одним из самых удачных решений, принятых руководством компании, можно считать решение Джеймса Джонсона о производстве бактерицидного лейкопластыря. Идея принадлежала поставщику ваты для фирмы Джонсонов Эрлу Диксону, жена которого была молода и неопытна в ведении домашнего хозяйства. На каждом шагу ее подстерегали несчастья: то палец порежет кухонным ножом, то обожжется, схватив раскаленную сковороду. Любящий Эрл терпеливо забинтовывал ей руки, заклеивал ее раны хирургической лентой, которую приносил с работы. Его помощь требовалась так часто, что Эрл задумался и пересмотрел процедуру перевязки.

Повязка должна держаться на месте, легко и удобно накладываться и в то же время сохранять стерильность. Он положил на кухонный стол хирургическую ленту шириной в три дюйма липкой стороной вверх, отрезал кусочек марли и приклеил ее на середину. Чтобы повязка не испачкалась, а клей не высох, он закрыл ленту тонкой тканью. Теперь когда миссис Диксон снова поранится, ей понадобится только снять защитную ткань и приложить готовую повязку на поврежденное место, Диксон поделился своей выдумкой с коллегой, а тот посоветовал рассказать об этом менеджеру. Президент Джеймс Джонсон увидел в этом изобретении большое будущее, а управляющий хлопчатобумажной фабрики Джонсон Кеньон придумал название новому изделию: «бэнд» (лента) и «эйд» (помощь) — «бэнд-эйд» (Band + Aid), то, что мы называем сегодня бактерицидным лейкопластырем.

Первые бэнд-эйды изготавливались вручную, имели 3 дюйма в ширину и 18 дюймов в длину. Пользователь должен был сам отрезать кусок нужной ему длины. Сначала спрос на новый товар был невелик, и фирма, поместив рекламу в журнале для врачей и аптекарей, раздала бесплатные образцы товара бой-скаутам и торговцам мясом в Кливленде. В 1924 г. фирма Джонсонов установила машину для резки бэнд-эйдов на кусочки длиной 3 дюйма и шириной 3/4 дюйма. Это всего за год увеличило спрос на 50 %. Врачи все чаще использовали новые повязки при лечении небольших порезов, а также для заклейки места укола при вакцинации против оспы. Артисты цирка часто применяли пластырь при мелких ранениях или при образовании мозолей. Эрл Диксон быстро пошел вверх по служебной лестнице, стал в 1929 г. членом Совета директоров, а в 1932 г. — вице-президентом фирмы.

### **«Решение Джиллетта»**

Кинг Кэмп Джиллетт пошел по стопам отца, т. е. стал работать по части скобяных товаров. В 21 год он был уже не клерком, а разъездным представителем фирмы.

Во время поездок Кинг придумывал разные изобретения. В 1879 г. он запатентовал комплект из поршня и втулки для водопроводного крана, через десять лет получил патент на два новых типа электрических проводников. Ни одно из его изобретений не принесло ему материальных благ, но он продолжал свою новаторскую деятельность.

Один из его хозяев оценил торговые способности Джиллетта и понял тягу молодого человека к изобретательству. Босса звали Уильям Пэйнтер, он был президентом Балтиморской компании по производству сальников и уплотнителей и тоже любил изобретать. Одним из доходных изобретений Пэйнтера был вентиль из мягкой резины для очистки выгребных ям и уборных. Но самым замечательным изобретением, сделавшим его очень богатым человеком, была металлическая корончатая бутылочная пробка с прокладкой, которой мы пользуемся и сегодня. Пэйнтер сделал сорокалетнего Джиллетта своим протеже и другом, а в 1885 г. дал совет: «Кинг, не попробовал ли тебе изобрести что-то вроде моей пробки, которую после использования выбрасывают? Чтобы покупатель приходил за новой пробкой. Ведь каждая покупка будет обогащать тебя».

Кинг стал думать. Он тщательно изучал словарь, выискивая предметы, нужные людям, но так и не смог найти вещь, которую человек захотел бы выбросить после одноразового использования.

Как-то утром во время умывания в ванной комнате гостиничного номера Джиллетт заметил, что его бритва затупилась.

Это означало, что бритву надо отнести парикмахеру или точильщику для заточки, правки и доводки. Он стоял с бритвой в руке в глубокой задумчивости. И тут ему пришло в голову, что конструкцию бритвы не меняли уже несколько столетий. А если бы появилась возможность сделать бритвенные лезвия такими дешевыми, чтобы их не затачивать и не править, а просто выбрасывать и заменять новыми? Так родились на свет бритвенные станки «Джиллетт».

Потребовалось еще восемь лет на разработку всех деталей станка, а также помощь инженера по имени Уильям Никерсон. Опытные специалисты сказали, что замысел Джиллетта неосуществим, но тот не желал об этом слушать, он испытывал все новые и новые металлы и сплавы, различные модели корпусов и рукояток. Наконец в 1903 г. началось серийное производство бритв.

В тот год компания смогла продать только 51 бритвенный станок и 168 лезвий.

Джиллетт продолжал работать разъездным агентом фирмы пробок и уплотнителей. В сентябре 1903 г. его послали в деловую поездку в Англию, предложив такую хорошую оплату, что он не смог отказаться от командировки. Он переплыл океан, неохотно оставив свою фирму «Бритвы Джиллетта» на попечение Совета директоров. После отъезда Джиллетта фирма практически начала разоряться, и Совет решил распродать акции и покончить с делом. Но тут показатели продаж неожиданно поползли вверх. О бритвенных станках стали хорошо отзываться

в прессе. В 1904 г. компания распродала 91 000 бритвенных станков и 123 000 лезвий. В ноябре 1904 г. Джиллетт бросил работу коммивояжера и вернулся в Штаты. Сегодня бритвенные станки «Джиллетт» используются миллионами потребителей по всему миру.

#### **Выполнить тестовые задания:**

##### **1. Авторитарный стиль руководства характеризуется:**

- А) почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач и контроле над своей работой;
- Б) не навязыванием своей воли подчиненным, созданием климата, где люди мотивируют себя сами;
- В) достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям.

##### **2. Демократический стиль руководства характеризуется:**

- А. достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям;
- Б) почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач и контроле над своей работой;
- В) ненавязыванием своей воли подчиненным, созданием климата, где люди мотивируют себя сами.

##### **3. Либеральный стиль руководства характеризуется:**

- А) достаточным объемом власти для навязывания своей воли исполнителям;
- Б) не навязыванием своей воли подчиненным, созданием климата, где люди мотивируют себя сами;
- В) почти полной свободой для подчиненных в выборе рабочих задач и контроле над своей работой.

**4. Согласно «теории жизненного цикла» Херен и Бланшара, стиль лидерства «указания» подразумевает:**

- А) высокую степень ориентации на человеческие отношения и на задачу;
- Б) высокую степень ориентации на человеческие отношения и низкую на задачу;
- В) низкую степень ориентации на человеческие отношения и высокую на задачу;
- Г) низкую степень ориентации на человеческие отношения и на задачу.

**5. При неоднозначной, но структурированной задаче, согласно подходу «путь - цель» Митчелла и Хауса, предпочтительным стилем лидерства будет:**

- А) инструментальный стиль;
- Б) стиль поддержки;
- В) стиль, поощряющий участие;
- Г) ни один из выше перечисленных.

**6. Среди теорий лидерства нет:**

- А) ситуационной;
- Б) межкультуральной;
- В) поведенческой;
- Г) великих людей

**7. Основными принципами делегирования полномочий являются:**

- А) подкрепление правом принятия управленческих решений определение конкретных рамок выданных полномочий обеспечение целенаправленной информацией;
- Б) наличие лица, которому без ущерба для дела можно передать функции подкрепление правом принятия управленческих решений, определение конкретных рамок выданных полномочий, обеспечение целенаправленной информацией;
- В) наличие лица, которому без ущерба для дела можно передать функции подкрепление правом принятия управленческих решений, обеспечение целенаправленной информацией.

**8. При делегировании руководителем своих функций подчиненным, ответственность перед высшим руководством за их выполнение:**

- А) сохраняется за руководителем;
- Б) полностью ложится на подчиненного;
- В) распределяется в зависимости от обстоятельств;
- Г) распределяется поровну между руководителем и подчиненным.

**9. Делегирование в управлении означает:**

- А) передачу подчиненными задач и ответственности за их исполнение;
- Б) передачу определенных прав по управлению с разделением ответственности;
- В) передачу задач и полномочий лицу, принимающему на себя ответственность за их выполнение.

**10. Нежелание руководителя делегировать полномочия своим подчиненным не связано с:**

- А) отсутствием доверия к подчиненным;
- Б) отсутствием способности руководить;
- В) боязнью риска;
- Г) заблуждением руководителя, что он/она может выполнить работу лучше подчиненных; 5. отсутствием выборочного контроля для предупреждения о возможной опасности.

**11. К содержательным теориям мотивации не относятся:**

- А) теории постановки;
- Б) иерархии потребностей Маслоу;
- В) двухфакторной теории Герцберга;
- Г) теория потребностей МакКлелланда.

**12. К процессуальным теориям мотивации не относятся:**

- А) теории справедливости;
- Б) теория потребностей МакКлелланда;
- В) модели Портера - Лоулера;
- Г) теории ожидания.

**13. Процессуальная «теория справедливости» объясняет мотивацию как:**

- А) необходимость вознаграждения людей по затраченному труду;
- Б) необходимость вознаграждения людей по результатам труда;
- В) способность людей субъективно оценивать справедливость вознаграждения за затраченные ими усилия и сопоставлять его с вознаграждением других людей.

**14. Согласно теории «Х» Д.МакГрегора, средний работник:**

- А) не любит трудиться;
- Б) стремится к ответственности;
- В) ограничен в принятии решений;
- Г) не проявляет инициативы;
- Д) не нуждается в принуждении к трудовой деятельности;
- Е) верно 1, 3, 4;
- Ж) верно 2, 5.

**15. Временной принцип В. Парето утверждает, что соотношение затрат времени, необходимого для выполнения задач, и итогового результата составляет:**

- А) 60%-40%;
- Б) 80%-20%;
- В) 30%-70%;
- Г) 50%-50%.

**16. Временной принцип Эйзенхауэр распределяет задачи по приоритетности на 4 группы в зависимости от:**

- А) важности и доступности ресурсов;
- Б) срочности выполнения и доступности ресурсов;
- В) важности и срочности выполнения;
- Г) важности, срочности выполнения и доступности ресурсов.

**17. Планирование времени включает следующие этапы:**

- А) ситуационный анализ, анализ целей, планирование целей;
- Б) анализ целей, планирование целей, делегирование;
- В) ситуационный анализ, планирование целей, контроль;
- Г) анализ целей, контроль, делегирование, ситуационный анализ.

**18. Для эффективного планирования времени применяют:**

- А) анализ Тейлора;
- Б) анализ АБВ;
- В) принцип Парето;
- Г) анализ Эйзенхауэра;
- Д) анализ «цель-средство»;
- Е) верно 2, 3, 4;
- Ж) верно 1,5.

**19. К важнейшим задачам руководителя в процессе управления изменениями относятся:**

- А) четкое изложение видения будущего всему персоналу;
- Б) отдача приказов;
- В) умение управлять переходным периодом;
- Е) ненавязывание изменений;
- Д) верно 1,3;
- Е) верно 2, 4.

**20. Процесс управления переменами включает в себя следующие этапы:**

- А) анализ ситуации, планирование перемен, реализация плана, диагностика;  
 Б) анализ ситуации, планирование перемен, реализация плана, оценка результатов и внесение корректив;  
 В) анализ ситуации, планирование перемен, диагностика оценка результатов и внесение корректив.

**Ключи к тестам:**

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
в	в	в	в	б	б	б	а	в	г
<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
а	б	в	е	б	в	а	е	д	б

**Практическое занятие № 8**

**Тема 4.1 Управленческие решения: процесс принятия и реализации** **Тема 4.2**

**Коммуникации в менеджменте**

**Цель занятия:** изучить процессы принятия управленческих решений в организации и коммуникационную структуру управления

**Вопросы к собеседованию:**

**Тема 4.1. Управленческие решения: процесс принятия и реализации**

1. Управленческие решения: понятие, виды.
2. Типы решений. Требования, предъявляемые к ним.
3. Методы принятия решений.
4. Уровни принятия решений.
5. Рациональное решение и этапы выработки.

**Тема 4.2. Коммуникации в менеджменте**

1. Коммуникации в организации: понятие, виды.
2. Коммуникационная структура управления организацией.
3. Виды управленческой информации.

*Решение ситуационных задач*

**Ситуация № 1.**

К концу второго квартала текущего года в одном из магазинов фирмы "Новый Тольятти" наметилась тенденция образования сверхнормативных запасов.

Какое решение Вы бы приняли, если бы являлись руководителем данного предприятия, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия?

**Ситуация № 2.**

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от Вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная проблема безработицы; а с другой стороны - это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно Вам в руки попал отчет об исследовании, в котором были установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Какое решение Вы примите? Подпишите новый контракт или нет? Почему? Ответ обоснуйте. Ситуация № 3.

В магазине "Престиж", специализирующемся на продаже продуктов питания, все участки работы возглавляют люди предпенсионного возраста.

Какое решение Вы бы приняли, как руководитель, и из каких этапов будет состоять процесс его принятия.

Ситуация № 4.

Вы менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов - мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда Ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Каково будет Ваше решение? Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему? Ответ обоснуйте

*Анализ кейс-стади*

### **Ситуация № 1:**

#### **Команды компании *A. O. SMITH***

На заводе компании *A. O. Smith* в Милуоки работники изнывали от скуки, ведь каждые 20 секунд им приходилось повторять одни и те же однообразные движения. Сварка, клепка — и часть кузова автомобиля или грузовика отправляется на заводы *General Motors*. Еще в начале 1980-х гг. *GM* передала часть своего производства другим фирмам, к числу которых относится и *Smith*, а позже заставила их снизить отпускные цены.

Испытывая жесткие ограничения по ресурсам, в *Smith* в рамках перехода к командной организации труда попробовали применить программу кружков качества. Качество улучшилось, но профсоюз отказался сотрудничать с фирмой. Правда, по мере распространения команд во многих других фирмах председатель профсоюза Б. Блэкман сменил гнев на милость. Профсоюз настаивает на том, чтобы в команде было от пяти до семи человек, чтобы они периодически могли меняться работой и выбирать лидера. Руководство *Smith* согласилось с требованиями профсоюза и передало контроль над производственным процессом в руки рабочих. Существенно уменьшилось соотношение менеджеров и сотрудников — от 1:10 до 1:34.

Руководство компании не торопится с распространением команд, поскольку считает, что работники должны проявлять инициативу в их организации, команды должны развиваться самостоятельно, на основе полученного опыта. Так, пользуясь поддержкой профсоюза, *Smith* трансформировалась из традиционного производственного предприятия с суровыми условиями труда и враждебными отношениями между менеджментом и сотрудниками в новую культуру, характеризующуюся участием работников в управлении. Еще не все проблемы разрешены, завод пока не достиг проектных показателей производительности. Но наблюдатели уверены, что старая система производства успешно заменена новой, более конкурентоспособной.

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Согласны ли вы с тезисом о том, что команды должны формироваться по инициативе рядовых сотрудников?

2. В чем может состоять следующий направленный на формирование новой корпоративной культуры шаг менеджмента *A. O. Smith*?

#### **Бутики Христовара**

Жанна Христовара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христовара являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христовара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христовара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой —

политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее, от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты | называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти | «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное — деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне! Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

#### **Ситуация № 2**

##### **Восходящие коммуникации в компании ATLANTA TOOL AND DIE**

Президент компании *Atlanta Tool and Die* Рич Ленгстон во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики открытых дверей. Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих и порекомендовал всем

старшим менеджерам поступить точно так же. Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения о том, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае Р. Ленгстон поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы.

Сложнее всего было разбираться с жалобами от людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, У. Лерой, горько сетовал, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства и что все они испытывают большое давление с его стороны. Самое плохое, по словам У. Лероя, то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтверждали его жалобу. Р. Ленгстон, понимая, что У. Лерой может быть прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. «Вы не думали об уходе из компании?». У. Лерой понял, что встречи с непосредственным начальником ему не избежать.

Перед проведением трехсторонней встречи президент связался с менеджером У. Лероя и объяснил ему ситуацию. Он настаивал, чтобы менеджер пришел на встречу с желанием выслушать другую сторону, безо всякой враждебности. И действительно, во время встречи менеджер У. Лероя слушал очень активно и не проявлял никаких предубеждений. Он взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что сам испытывает громадные перегрузки. После встречи менеджер сказал, что ему стало гораздо легче. Его назначили на должность из технического отдела всего несколько месяцев назад, у него не было необходимого опыта управления и планирования. И он с радостью воспринял предложение Р. Ленгстона помочь ему в работе.

#### **Вопросы к конкретной ситуации:**

1. С помощью каких методов Р. Ленгстон сумел повысить эффективность коммуникаций?
2. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей для стимулирования восходящих коммуникаций? Какие еще способы вы можете предложить?
3. Какие проблемы создает политика открытых дверей? Как, по-вашему, охотно ли пользуются ею работники? Почему?

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основные источники:**

1. Богомолова, Е. В. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. В. Богомолова, И. А. Черникова. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 202Е — 97 с. — ISBN 978-5-88247-963-2, 978-5-4488-0762-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92831.html>.
2. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-08081, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.
3. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/110571.html>

#### **Дополнительные источники:**

1. Малыпина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н. А. Малыпина. — 2-е изд. — Электрон, текстовые данные. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.
2. Сердюкова Л.О. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Сердюкова Л.О., Баширзаде Р.Р., Пахомова А.В.. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Татарины, ЭБС АСВ, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-7433-3415-5. — Текст

: электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117207.html>

3. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS :

[сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.

**Интернет-ресурсы:**

1. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях eup.ru - URL: <http://eup.ru>

2. Экономический образовательный ресурс: [www.economicus.ru](http://www.economicus.ru)

3. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы: <https://secretmag.ru>

4. Информационный сайт Коммерсант.ш: <https://www.kommersant.ru>

5. Ассоциация менеджеров России: [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

6. Журнал «Управление персоналом»: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Федеральное  
государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Северо-Кавказский федеральный университет»

**Методические указания  
к самостоятельной работе**

**Менеджмент**

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике Форма

обучения очная

Невинномысск

## 1. Пояснительная записка

Методические указания для самостоятельной работы по учебные дисциплины ОП 10 Менеджмент, призваны оказывать помощь студентам в изучении основных понятий, идей, теорий и положений дисциплины, изучаемых в ходе конкретного занятия, способствовать развитию их умений, навыков и профессиональных компетенций. Методические указания предназначены для студентов специальности СПО 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

Целью самостоятельной работы учащихся является овладение основными знаниями умениями и навыками в соответствии с требованиями ФГОС по специальности СПО 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

### **В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен уметь:**

У.1 - использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения и личного трудового процесса

У.2 - формулировать стратегические и тактические цели организации в процессе планирования ее деятельности; применять на практике существующий опыт в области разработки различных видов стратегии

У.3 - применять в профессиональной деятельности приемы эффективного делового и управленческого общения

У.4 - оценивать ситуацию и принимать эффективные решения, используя современные управленческие технологии практического обучения, включая кейс-метод

У.5 - учитывать особенности менеджмента в области профессиональной деятельности

У.6 - формировать и поддерживать высокую организационную (корпоративную) культуру

### **В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен знать:**

3.1 - сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;

3.2 - научные подходы к управлению

3.3 - принципы построения и основные виды организационной структуры управления

3.4 - элементы внешней и внутренней среды организации.

жизненный цикл организации и его отдельные фазы

3.5 - содержание следующих функций менеджмента в рыночной экономике: планирование, организация, координация, мотивация и контроль деятельности экономического субъекта

3.6 - этапы процесса принятия и реализации управленческих решений; методы решения проблем в организации

3.7 - принципы и психологические особенности делового общения, элементы деловой этики, элементы организационной культуры

3.8 - элементы функционального менеджмента

## План-график самостоятельной работы

№	Наименование разделов и тем дисциплины, их краткое содержание	Формы контроля	часы
<b>Раздел 1. Основы менеджмента</b>			
1	Тема 1.1 Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	2

2	Тема 1.2. История развития менеджмента как науки об управлении <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	2
3	Тема 1.3. Сущность и характерные черты современного менеджмента <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	2
4	Тема <b>1.4.</b> Организация как объект управления. Внутренняя и внешняя среда организации <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование Тестирование	4
<b>Раздел 2. Управление организацией</b>			
5	Тема 2.1. Цикл менеджмента <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	2
6	Тема 2.2 Планирование в системе менеджмента <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	4
7	Тема 2.3. Организация и типы организационных структур <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	4
8	Тема 2.4 Мотивационная политика организации <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	4
9	Тема 2.5 Контроль: этапы, виды и правила <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	4
<b>Раздел 3. Эффективное управление персоналом организации</b>			
10	Тема 3.1. Методы управления и их характеристика <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	4
11	Тема 3.2 Стили руководства <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование Тестирование	4
<b>Раздел 4. Связующие процессы в управлении</b>			
12	Тема 4.1. Управленческие решения: процесс принятия и реализации <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	2

13	Тема 4.2 Коммуникации в менеджменте <b>Виды самостоятельной работы:</b> Изучение дополнительной литературы, составление опорного конспекта	Собеседование	2
	<b>Итого</b>		<b>40</b>

### Методические указания по подготовке к собеседованию

Собеседование - наиболее распространенный метод контроля знаний учащихся, вариант текущей проверки, процессе которого преподаватель получает широкие возможности для изучения индивидуальных возможностей усвоения учащимися учебного материала.

При подготовке к устному опросу студент должен:

1. Предварительно повторить теоретический материал темы (тем) по которой проводится устный опрос.
2. Ознакомиться с заданием, уяснить его фабулу и поставленные вопросы.
3. Продумать логику и последовательность изложения материала. Ответы на поставленные вопросы должны быть аргументированными.

При оценке устных ответов студентов по дисциплине учитываются следующие критерии:

1. Знание основных процессов изучаемой предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса.
2. Владение терминологическим аппаратом и использование его при ответе.
3. Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы.
4. Владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме.

### Информационное обеспечение обучения

#### Рекомендуемая литература

##### Основные источники:

1. Богомолова, Е. В. Менеджмент : учебное пособие для СПО / Е. В. Богомолова, И. А. Черникова. — 2-е изд. — Липецк, Саратов : Липецкий государственный технический университет, Профобразование, 202Е — 97 с. — ISBN 978-5-88247-963-2, 978-5-4488-0762-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92831.html>.
2. Панцуркина, Т. К. Основы менеджмента : учебное пособие для СПО / Т. К. Панцуркина. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 133 с. — ISBN 978-5-4488-0808-1, 978-5-4497-0472-6. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/96023.html>.
3. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

##### Дополнительные источники:

1. Малыпина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н. А. Малыпина. — 2-е изд. — Электрон, текстовые данные. — Саратов : Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 100 с. — 978-5-4486-0354-9, 978-5-4488-0199-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76994.html>.
2. Сердюкова Л.О. Менеджмент : учебно-методическое пособие / Сердюкова Л.О., Баширзаде Р.Р., Пахомова А.В.. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Татарины, ЭБС АСВ, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-7433-3415-5. — Текст : электронный//IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117207.html>

3. Генералова, С. В. Менеджмент. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие для СПО / С. В. Генералова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-4488-0885-2, 978-5-4497-0709
3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях eup.ru - URL: <http://eup.ru>
2. Экономический образовательный ресурс: [www.economicus.ru](http://www.economicus.ru)
3. Интернет журнал о бизнесе Секрет фирмы: <https://secretmag.ru>
4. Информационный сайт Коммерсант.ш: <https://www.kommersant.ru>
5. Ассоциация менеджеров России: [www.amr.ru](http://www.amr.ru)
6. Журнал «Управление персоналом»: [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)