

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

Невинномысский технологический институт (филиал) СКФУ
Отделение среднего профессионального образования

Методические указания к практическим и самостоятельным занятиям
ОП.10 Менеджмент

Специальность 38.02.03 Операционная деятельность в логистике

Форма обучения очная

Невинномысск, 2025

Методические указания к практическим и самостоятельным занятиям по дисциплине «Менеджмент» составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО и предназначены для студентов, обучающихся по специальности: 38.02.03 Операционная деятельность в логистике.

Методические указания для учебной дисциплины разработаны:
Сыроватской В.И., канд.пед.наук, доцентом кафедры ГМД НТИ (филиал) СКФУ

1. Пояснительная записка

Методические указания к практическим и самостоятельным занятиям по дисциплине ОП.10 Менеджмент составлены в соответствии с требованиями ФГОС СПО и предназначены для студентов, обучающихся по специальности: 38.02.03 Операционная деятельность в логистике в целях закрепления теоретического материала и приобретения практических навыков по данной дисциплине.

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

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

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

1. сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
2. особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
3. внешнюю и внутреннюю среды организации;
4. цикл менеджмента;
5. процесс принятия и реализации управленческих решений;
6. функции менеджмента в рыночной экономике;
7. организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
8. систему методов управления;
9. методику принятия решений;
10. стили руководства, коммуникации в организациях, правила эффективного делового общения

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины. По окончании практического занятия студент должен устно ответить на контрольные вопросы в рамках подготовки к защите выполненной практической работы. В процессе защиты преподаватель может задать дополнительные вопросы, связанные с выполнением работы.

Критерии оценивания:

Оценка «отлично» выставляется, если студент глубоко и прочно усвоил программный материал по изученной теме, не допускает ошибок при ответе на теоретические вопросы, выполнил тестовые задания, правильно решил задачи, дает полные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется, если студент знает программный материал по теме, последовательно и по существу излагает его, допускает незначительные ошибки при ответе на теоретические вопросы, выполнил тестовые задания, правильно решил задачи, но допускает неточности в ответе на дополнительные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент усвоил только основной материал, допускает неточности при ответе на теоретические вопросы, выполнил более половины тестовых заданий, задачи решил с ошибками, затрудняется с ответами на дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент обнаружил пробелы в

знании материала по теме, не выполнил более половины тестовых заданий, не решил задачи, в ответах допустил принципиальные ошибки.

1. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практическое занятия – один из самых эффективных видов учебных занятий, на которых студенты учатся творчески работать, аргументировать и отстаивать свою позицию, правильно и доходчиво излагать свои мысли перед аудиторией.

Основное в подготовке и проведении практических занятий – это самостоятельная работа студента над изучением темы. Студент обязан точно знать план занятия либо конкретное задание к нему. На занятии обсуждаются узловые вопросы темы, однако там могут быть и такие, которые не были предметом рассмотрения на лекции. Могут быть и специальные задания к той или иной теме. Готовиться к практическому занятию следует заранее.

Необходимо внимательно ознакомиться с планом и другими материалами, уяснить вопросы, выносимые на обсуждение. Затем нужно подобрать литературу и другой необходимый, в т.ч. рекомендованный, материал (через библиотеку, учебно-методический кабинет кафедры и др.).

Но прежде всего, следует обратиться к своим конспектам лекций и соответствующему разделу учебника. Изучение всех источников должно идти под углом зрения поиска ответов на выносимые на практико-ориентированные занятия вопросы.

Завершающий этап подготовки к занятиям состоит в выполнении индивидуальных заданий. В случае пропуска занятия студент обязан подготовить материал и отчитаться по нему перед преподавателем в обусловленное время.

Практическое занятие 1.

Тема 1.1 Введение. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности

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. 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

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.

Практические занятия 2.

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.

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 Моторс», 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 Моторс», 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 набиравшего 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 и т. 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 экономики 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, 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?

Практическое занятие 3.

Тема 1.3. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Цель занятия: - обсудить различные подходы в управлении на современном этапе.

Вопросы для собеседования:

1. Содержание гуманистической концепции в современных условиях.
2. Основные отличия старой и новой концепции управления.
3. В чем заключается ситуационный подход к управлению?
4. Как реализуется процессный подход в менеджменте?
5. Понятие “менеджмент”, его основные категории, используемые в теории и

практике.

6. Основные факторы, влияющие на становление и развитие менеджмента в российской экономике.

7. Принципы эффективного менеджмента.

8. Связь фаз промышленного развития и сложности рыночного окружения с методами менеджмента

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 4.

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.

Вопросы для собеседования:

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?

Анализ кейс-стади

Ситуация 1:

Крупные отели или небольшие гостиницы?

Дейв Коллинз, президент компании H.I.D., 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 H.I.D. 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.

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 заниматься "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.? 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?

Анализ кейс-стади

Ситуация № 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 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.

Анализ кейс-стади

Ситуация №3

Разногласия менеджеров В1978 г. в компании Тискер 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 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 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 ситуации:

1. Нарисуйте организационную схему компании Tisket. 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 Tisket так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделениям. В чем состоят ее достоинства и недостатки?

Выполнить тестовые задания

1. Понимание термина «угрозы и возможности»

- а) буквальном смысле
- б) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении
- в) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде
- г) художественный образ

2. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию:

- а) технология
- б) цели
- в) стратегия
- г) миссия

3. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений.

- а) М. Портер
- б) Г. Саймон
- в) Б. Карлофф
- г) П. Друкер

4. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли

- а) Б. Карлофф
- б) М. Портер
- в) Г. Саймон

5. Составляющие внешней среды

- а) микроокружение
- б) мега окружение
- в) макро окружение
- г) мини окружение

6. SWOT-анализ включает ...

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз

- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков
- г) все отмеченное выше

7. Различия STEP и SWOT анализов:

- а) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз

8. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...

- а) окружение не будет изменяться
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения

9. Исходный этап процесса стратегического управления

- а) анализ среды
- б) определение миссии фирмы
- в) определение целей фирмы
- г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке

10. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия

- а) принцип конкурентоспособности
- б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа
- в) метод наблюдения
- г) системный подход
- д) принцип учета специфики предприятия
- е) сравнительный подход
- ж) комплексный анализ

11. Стратегическая зона хозяйствования — это ... зона наибольшего хозяйственного риска

- а) перспективный сегмент рынка
- б) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
- г) свободная экономическая зона

12. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.

- а) высокого
- б) низкого
- в) среднего

13. Конкуренция между городами возникает по поводу ...

- а) привлечения квалифицированных кадров
- б) привлечения капиталов
- в) привлечения капиталов и кадров
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов

14. Центральная компетенция — это ...

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств
- б) компетенция управленческого персонала фирмы
- в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции
- г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом

15. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?

- а) сильные стороны
- б) слабые стороны
- в) возможности
- г) угрозы

16. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем— это ...

- а) STEP-анализ
- б) SWOT-анализ
- в) управленческий анализ
- г) проблемный анализ
- б) 2-й
- в) 3-й
- г) 4-й
- д) 5-й

17. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:

- а) мнения специалистов
- б) анализ конкурентной силы
- в) таблица профиля среды организации
- г) главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть
- д) индикаторы стратегической деятельности
- е) публикации по проблемам организации

18. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой

- а) «Бритва Якока»
- б) «Бритва Оттава»
- в) «Бритва Оккама»
- г) «Бритва Джилетт»

19. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:

- а) материально-техническое обеспечение
- б) продажи
- в) закупки
- г) управление людскими ресурсами
- д) производство
- е) коммуникации
- ж) анализ конкурентоспособности

20. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации

- а) уровень специализации поставщика
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения
- г) последовательность в разработке продуктов
- д) рост доходов ниже среднего

21. Характеристики корневых компетенций фирмы:

- а) они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя
- б) их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам
- в) они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках
- г) это знания, умения и положение фирмы на рынке
- д) это совокупность определенных ключевых факторов успеха
- е) все перечисленные
- ж) правильных ответов нет

22. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:

- а) цели
- б) бизнес-процессы
- в) технология
- г) люди
- д) миссия
- е) власть
- ж) стратегия
- з) культура организации
- и) структура

Практическое занятие 5.

Тема 2.1. Цикл менеджмента

Цель занятия: рассмотреть цикл менеджмента, его сущность и содержание

Вопросы для собеседования:

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?
6. Стадии жизненного цикла организации

Задание 1

Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать ее. Книжный магазин состоит из двух отделов: книги и канцелярские товары и склада. Отдел книги включает секции художественной литературы, детской литературы, деловой и учебной. Отдел канцелярских товаров состоит из 2-х секций: школьно-письменные принадлежности, открытки и календари. Руководит магазином директор.

Задание 2

Составить организационную структуру управления. Определить тип структуры и охарактеризовать. Издательский дом состоит из следующих отделов: отдел кадров, отдел материально технического снабжения производственный отдел, отдел реализации,

бухгалтерия. Руководит издательством генеральный директор, в подчинении которого директор по материально техническому снабжению, директор по производству, директор по реализации, которые возглавляют соответствующие отделы. Кроме того, в штате имеется специалист по маркетингу.

Задание 3

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере любой организации. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл менеджмента.

- 1 Как осуществляется функция планирования в выбранной Вами организации?
- 2 Как осуществляется функция организации в выбранной Вами организации?
- 3 Как осуществляется функция мотивации в выбранной Вами организации?
- 4 Как осуществляется функция контроля в выбранной Вами организации?

Практическое занятие 6.

Тема 2.2: Планирование в системе менеджмента

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

Вопросы для собеседования

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: 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 (сетового 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.

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).

Ответьте на вопросы деловой игры:

1. Перечислите основные правила планирования личного времени менеджера.
2. Какой инструментальный 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 7.

Тема 2.3: Организация и типы организационных структур

Цель занятия: изучить организационные структуры современных организаций.

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.

Анализ кейс-стади

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 8.

Тема 2.4. Мотивационная политика организации

Цель занятия: изучить мотивационную политику организаций.

Вопросы для собеседования:

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?

Анализ кейс-стади:

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 не творческая.

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? Учили 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?

2 Анализ кейс-стади

Ситуация 1

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 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 "до налоговой" 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; по тому, 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 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 №2

Тихая революция BLOOMINGALE'S

Компания Bloomingdale'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 Bloomingdale'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 от того 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 Bloomingdale'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, можно считать, что усилия себя не оправдывают.

Вопросы к 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 9

Тема 2.5 Контроль: этапы, виды и правила

Цель занятия: изучить контроль, сущность и содержание.

Вопросы для собеседования:

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.

Анализ кейс-стади

«Автомобильный завод»

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. 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 см³ 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.

Практическое занятие 10.

Тема: Эффективное управление персоналом организации

Кейс 1. Конфликт на складе: как выбрать метод управления?

Ситуация:

На складе логистической компании работает бригада из 10 кладовщиков. В последнее время участились конфликты между опытными сотрудниками (стаж 5-10 лет) и молодыми работниками, пришедшими 2 месяца назад. Опытные сотрудники считают, что молодежь не соблюдает правила хранения товара, нарушает технологию приемки, часто ошибается в документах. Молодые сотрудники жалуются, что старшие коллеги не помогают, а только критикуют и не объясняют тонкостей работы. Руководитель склада пока не вмешивался в ситуацию, надеясь, что конфликт утихнет сам собой.

Вопросы:

1. Какие методы управления (экономические, административные, социально-психологические) следует применить руководителю для урегулирования конфликта? Почему?

2. Какие социально-психологические методы будут наиболее эффективны для улучшения взаимодействия между опытными и молодыми сотрудниками?

3. Опишите алгоритм действий руководителя по разрешению данной ситуации.

Кейс 2. Система оплаты труда водителей: экономические методы управления

Ситуация:

В транспортном отделе логистической компании работает 15 водителей-экспедиторов. В настоящее время оплата труда водителей производится по повременной системе (оклад + небольшая премия по итогам месяца). Руководство заметило, что водители не заинтересованы в увеличении количества рейсов, часто затягивают время в пути, а некоторые отказываются от дополнительных заказов в конце смены.

Вопросы:

1. Какой экономический метод управления следует применить для повышения мотивации водителей?

2. Предложите систему оплаты труда, которая стимулировала бы увеличение количества рейсов и сокращение времени простоев.

3. Какие дополнительные экономические методы (премии, бонусы) можно использовать для стимулирования безаварийной работы и экономии топлива?

4. Как выбранные экономические методы повлияют на эффективность сопровождения логистических процессов (ПК 2.1)?

Кейс 3. Начальник склада: авторитарный или демократический стиль?

Ситуация:

На склад логистической компании назначен новый начальник. Предыдущий руководитель применял авторитарный стиль управления: все решения принимал единолично, жестко контролировал выполнение приказов, наказывал за малейшие нарушения. Склад работал как часы, но текучесть кадров была высокой, инициатива сотрудников отсутствовала, многие боялись высказывать свое мнение. Новый руководитель решил изменить стиль управления.

Вопросы:

1. Какие недостатки авторитарного стиля проявились в работе склада?
2. Какой стиль руководства вы бы рекомендовали новому начальнику склада? Почему?
3. Какие методы управления (административные, экономические, социально-психологические) соответствуют выбранному стилю?
4. Как изменение стиля руководства повлияет на эффективность работы склада и планирование работы элементов логистической системы (ПК 4.1)?

Кейс 4. Конфликт между водителем и диспетчером: выбор стиля поведения

Ситуация:

Диспетчер транспортного отдела, работающий в авторитарном стиле, сделал замечание водителю за опоздание на маршрут. Водитель, который всегда добросовестно выполнял свою работу, в ответ повысил голос и обвинил диспетчера в том, что тот не учитывает дорожную ситуацию и не дает адекватного времени на выполнение рейсов. Конфликт разгорается, и руководитель транспортного отдела должен вмешаться.

Вопросы:

1. Какие стили поведения в конфликте может использовать руководитель? Охарактеризуйте их.
2. Какой стиль поведения будет наиболее эффективен в данной ситуации? Почему?
3. Какие административные методы следует применить, а какие – социально-психологические?
4. Как руководитель должен построить разговор с диспетчером и водителем?

Кейс 5. Мотивация кладовщиков: социально-психологические методы

Ситуация:

На складе работает 12 кладовщиков, выполняющих однотипную работу. Руководство заметило, что производительность труда снизилась, сотрудники работают без энтузиазма, часто отвлекаются, затягивают выполнение заданий. Повышение заработной платы дало лишь кратковременный эффект. Руководитель склада обратился к психологу за консультацией по повышению мотивации.

Вопросы:

1. Какие социально-психологические методы мотивации можно применить для повышения заинтересованности кладовщиков?
2. Как можно использовать элементы соревнования, признания заслуг, вовлечения в принятие решений?
3. Какую роль может сыграть личный пример руководителя в мотивации персонала?
4. Как повышение мотивации повлияет на качество сопровождения логистических процессов (ПК 2.1)?

Кейс 6. Руководитель и новичок: какой стиль управления выбрать?

Ситуация:

В транспортный отдел принят новый сотрудник – молодой водитель-экспедитор, только что закончивший обучение. У него есть теоретические знания, но отсутствует практический опыт работы на маршрутах. Руководитель отдела должен организовать его адаптацию и обучение.

Вопросы:

1. Какой стиль руководства следует применить руководителю в первые недели работы новичка? Почему?
2. Как должен меняться стиль руководства по мере накопления опыта у сотрудника?
3. Какие методы управления (административные, социально-психологические) будут наиболее эффективны на этапе адаптации?
4. Как выбор стиля руководства влияет на процесс планирования работы элементов логистической системы (ПК 4.1)?

Практическое занятие 11.**Тема: Связующие процессы в управлении****Кейс 1. Выбор поставщика: процесс принятия стратегического решения****Ситуация:**

Логистическая компания планирует заключить долгосрочный договор с новым поставщиком транспортных услуг. На рассмотрении три кандидата. Первый предлагает самую низкую цену, но имеет ограниченный автопарк. Второй имеет хорошую репутацию и большой автопарк, но цена выше на 15%. Третий — новый игрок на рынке, предлагает гибкие условия, но нет информации о его надежности. Руководитель отдела закупок должен принять решение.

Вопросы:

1. Опишите последовательность этапов принятия управленческого решения в данной ситуации.
2. Какие критерии выбора поставщика следует использовать? Обоснуйте.
3. Какие методы принятия решений (рациональный, интуитивный, основанный на суждениях) будут наиболее уместны?
4. Какие риски необходимо учесть при выборе поставщика?
5. Как данное решение повлияет на планирование работы элементов логистической системы (ПК 4.1)?

Кейс 2. Сбой в поставке: принятие оперативного решения**Ситуация:**

В пятницу вечером менеджер по закупкам получает сообщение от ключевого поставщика о том, что партия товара, запланированная к отгрузке в понедельник утром, не будет поставлена вовремя из-за поломки оборудования на складе поставщика. Ремонт займет не менее трех дней. У компании нет страхового запаса по этому товару. Клиент ждет поставку во вторник. Время для принятия решения ограничено.

Вопросы:

1. Каков алгоритм действий менеджера по закупкам в данной ситуации?
2. Какие альтернативные варианты решений можно предложить?
3. Какие факторы необходимо учесть при выборе варианта?
4. Какую роль играет время в принятии оперативных решений?
5. Как данное решение связано с сопровождением логистических процессов (ПК 2.1)?

Кейс 3. Внедрение WMS-системы: реализация управленческого решения**Ситуация:**

Руководство логистической компании приняло решение о внедрении автоматизированной системы управления складом (WMS). Проект рассчитан на 6 месяцев. Назначен руководитель проекта, сформирована рабочая группа. Однако через 2 месяца после начала проекта выяснилось, что сотрудники склада неохотно используют новую систему, многие продолжают работать по старым методам, возникают ошибки в данных, сроки внедрения срываются.

Вопросы:

1. Какие этапы реализации управленческого решения были пропущены или выполнены недостаточно качественно?
2. Какие факторы влияют на успешность реализации решения?
3. Какие меры следует предпринять руководителю проекта для исправления ситуации?
4. Какую роль играет коммуникация с персоналом при внедрении изменений?
5. Как успешная реализация решения повлияет на эффективность логистических процессов (ПК 2.1)?

Кейс 4. Барьеры коммуникации между складом и транспортным отделом

Ситуация:

В логистической компании часто возникают конфликты между складом и транспортным отделом. Кладовщики жалуются, что водители опаздывают к погрузке, не предупреждают о задержках, создают очереди. Водители, в свою очередь, утверждают, что на складе долго оформляют документы, неправильно комплектуют заказы, заставляют ждать. Руководство замечает, что качество обслуживания клиентов снижается, а время обработки заказов увеличивается.

Вопросы:

1. Какие виды коммуникационных барьеров проявляются в данной ситуации?
2. Каковы причины возникновения этих барьеров?
3. Какие способы преодоления барьеров коммуникации можно предложить?
4. Какую роль в улучшении коммуникаций может сыграть руководитель?
5. Как улучшение коммуникаций повлияет на сопровождение логистических процессов (ПК 2.1)?

Кейс 5. Обратная связь с водителями: как построить эффективную коммуникацию

Ситуация:

В транспортном отделе работает 20 водителей-экспедиторов. Диспетчеры общаются с водителями по рации и телефону. Водители часто не сообщают о проблемах на маршруте (поломках, пробках, задержках у клиентов), что приводит к срыву графиков доставки. Руководитель транспортного отдела хочет наладить систему обратной связи.

Вопросы:

1. Что такое обратная связь в управлении и какова ее роль?
2. Какие виды обратной связи можно использовать в работе с водителями?
3. Какие методы сбора обратной связи от удаленных сотрудников наиболее эффективны?
4. Как правильно давать обратную связь водителям, чтобы она была конструктивной?
5. Как наладить каналы коммуникации для оперативного получения информации от водителей?

Кейс 6. Принятие решения в условиях неопределенности: прогнозирование спроса

Ситуация:

Логистическая компания планирует закупку дополнительных грузовых автомобилей. Спрос на перевозки в следующем году неопределен: возможны как рост, так и снижение объемов из-за экономической ситуации. Руководство должно принять решение о количестве закупаемых автомобилей, не имея точных прогнозов. Ошибка в решении может привести либо к простоям техники, либо к нехватке мощностей.

Вопросы:

1. Какие методы принятия решений в условиях неопределенности могут быть использованы?

2. Какую роль играет прогнозирование в данном решении?
3. Какие факторы риска необходимо учесть?
4. Как можно снизить неопределенность перед принятием решения?
5. Как данное решение связано с планированием работы элементов логистической системы (ПК 4.1)?

Кейс 7. Коммуникации при кризисной ситуации: информирование клиентов

Ситуация:

В логистической компании произошло ДТП с участием автомобиля, перевозившего срочный груз для важного клиента. Груз частично поврежден, доставка задерживается на сутки. Руководитель отдела продаж должен сообщить эту информацию клиенту. Он опасается, что клиент может расторгнуть договор или потребовать компенсацию.

Вопросы:

1. Какую стратегию коммуникации с клиентом следует выбрать руководителю?
2. Какие элементы коммуникационного процесса необходимо учесть при построении сообщения?
3. Как правильно построить сообщение, чтобы минимизировать негативную реакцию клиента?
4. Какую роль играет обратная связь в данной коммуникации?
5. Как эффективная коммуникация влияет на качество сопровождения логистических процессов (ПК 2.1)?

Кейс 8. Коллегиальное принятие решения: совещание по оптимизации маршрутов

Ситуация:

Руководитель транспортного отдела созвал совещание для оптимизации маршрутов доставки. На совещании присутствуют диспетчеры, водители, представитель отдела продаж. Мнения участников разделились: диспетчеры предлагают один вариант, водители — другой, отдел продаж настаивает на третьем, исходя из интересов клиентов. Руководитель должен принять решение, которое устроит всех.

Вопросы:

1. Каковы преимущества и недостатки коллегиального принятия решений?
2. Какие методы принятия групповых решений можно использовать на совещании?
3. Какую роль должен играть руководитель в процессе группового обсуждения?
4. Какие коммуникативные навыки необходимы руководителю для управления совещанием?
5. Как принятое решение повлияет на планирование работы элементов логистической системы (ПК 4.1)?

Кейс 9. Неформальные коммуникации в коллективе: слухи и их последствия

Ситуация:

В логистической компании появился слух о возможном сокращении штата в отделе закупок. Сотрудники отдела работают в напряжении, многие начали искать новую работу. Производительность труда снизилась, участились ошибки в документации. Руководитель отдела узнал о слухах от увольняющегося сотрудника. В действительности сокращений не планируется.

Вопросы:

1. Какие виды коммуникаций (формальные, неформальные) проявились в данной ситуации?
2. Каковы причины возникновения слухов в организации?
3. Какую стратегию коммуникации следует выбрать руководителю для опровержения слухов?

4. Какие каналы формальной коммуникации необходимо использовать?
5. Как эффективные коммуникации помогают предотвратить распространение слухов?

Кейс 10. Документооборот как формальная коммуникация в логистике

Ситуация:

В логистической компании внедряется система электронного документооборота (ЭДО) для обмена документами с клиентами и поставщиками. Однако многие сотрудники продолжают использовать бумажные документы, ссылаясь на то, что «так привыкли». Некоторые клиенты также не хотят переходить на ЭДО. Руководитель отдела должен принять решение о том, как ускорить переход на электронный документооборот.

Вопросы:

1. Какую роль играет документооборот в системе формальных коммуникаций?
2. Какие преимущества дает переход на ЭДО для логистической компании?
3. Какие коммуникационные барьеры препятствуют внедрению ЭДО?
4. Какие методы убеждения можно использовать для мотивации сотрудников и клиентов?
5. Как внедрение ЭДО повлияет на эффективность сопровождения логистических процессов (ПК 2.1)?

2. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Отдельным видом практической работы студентов в рамках изучения учебного предмета ОП.10 Менеджмент, предполагающая самоорганизацию студентов на выполнение определенных видов учебной деятельности, а именно: работу со справочной литературой в рамках подготовки докладов, сообщений, подготовку к обсуждениям, дискуссиям, диспутам, семинарским занятиям, контрольным работам, зачету, а также выполнение определенных видов практических заданий, полученных в ходе аудиторных занятий.

Каждая форма самостоятельной работы студентов оценивается отдельно и предназначена для отработки различных методов усвоения изучаемого в курсе материала.

Подготовка сообщений (докладов, рефератов) предназначена для расширения информационного поля студентов в рамках изучаемой темы, а также формирования у студентов навыков отбора главной и второстепенной информации по рассматриваемой проблеме, а также навыков систематизации избыточной информации.

Выполнение разноуровневых домашних заданий предназначено для формирования у студентов навыков выстраивания четкой схемы ответа на вопросы различного уровня сложности, а также на формирование у студентов объективного представления о степени овладения и усвоения ими изучаемого материала в данный момент времени.

Выполнение рекомендуемых разноуровневых заданий также позволяет студентам лучше подготовиться к итоговой проверке их знаний по изученным темам.

Подготовка к практическим занятиям (семинарам, дискуссиям, диспутам) позволяет студентам закрепить навыки критического мышления при работе со справочной литературой и источниками, и углубить знания по конкретным темам изучаемой учебной дисциплины.

В помощь студентам для выполнения заданий различных видов предлагается:

- список основной и вспомогательной литературы (п.3);
- список примерных тем для докладов и сообщений, рефератов.

2.1. Тематика рефератов

Тема 1.2 История развития менеджмента как науки об управлении

1. Менеджмент как искусство управления: от теории к практике в логистике
2. Эволюция управленческой мысли: от Тейлора до цифровой трансформации
3. Фредерик Тейлор и его вклад в научную организацию труда на складе
4. Анри Файоль и принципы административного управления в логистической компании
5. Человеческий фактор в логистике: вклад Элтона Мэйо и школы человеческих отношений
6. Цифровая трансформация менеджмента: новые подходы к управлению логистическими системами
7. Сравнительный анализ школ управления: от классики к современным концепциям

Тема 1.3 Сущность и характерные черты современного менеджмента

1. Современный менеджмент: от командования к партнерству
2. Гибкость и адаптивность как ключевые характеристики современного менеджмента в логистике
3. Клиентоориентированность как философия современного менеджмента
4. Организация как открытая система: взаимодействие с внешней средой в логистике
5. Внутренняя среда организации: ресурсы, структура и культура как факторы эффективности
6. SWOT-анализ как инструмент стратегического управления логистической компанией
7. Управление изменениями в логистической компании: адаптация к вызовам внешней среды

Тема 2.2 Планирование в системе менеджмента

1. Цикл менеджмента: от планирования до контроля в логистической компании
2. Планирование в логистике: от стратегии до оперативного управления
3. Стратегическое планирование в логистической компании: от миссии до достижения целей
4. Оперативное планирование на складе и в транспортном отделе
5. Бюджетирование как инструмент планирования в логистической компании
6. Прогнозирование в системе планирования логистических процессов
7. Контроль как завершающая фаза управленческого цикла в логистике

Тема 2.4. Мотивационная политика организации

1. Организационные структуры управления в логистических компаниях: от линейной к матричной
2. Делегирование полномочий в логистике: как эффективно распределить ответственность
3. Мотивация персонала на складе и в транспортном отделе: от теории к практике
4. Система оплаты труда в логистике: как стимулировать результативность
5. Контроль в логистической системе: от оперативного мониторинга к стратегическому управлению
6. KPI в логистике: как измерить эффективность и управлять результатами
7. Управление конфликтами в логистической компании: роль руководителя и мотивационные аспекты
8. Корпоративная культура как фактор мотивации и контроля в логистике

Тема 3.1. Методы управления и их характеристика

1. Экономические, административные и социально-психологические методы управления в логистике
2. Административные методы управления: дисциплина и регламенты на складе и в транспорте
3. Экономические методы управления: от бюджетов до систем оплаты труда в логистике
4. Социально-психологические методы управления: как влиять на водителей и кладовщиков
5. Стили руководства в логистике: от автократического к демократическому
6. Ситуационный подход к управлению: как выбрать стиль руководства в зависимости от обстоятельств
7. Управление водителями и кладовщиками: особенности мотивации и контроля
8. Методы управления конфликтами в логистической компании: роль руководителя и выбор стиля поведения

Тема 4.1. Управленческие решения: процесс принятия и реализации

1. Управленческие решения в логистике: от выявления проблемы до реализации
2. Модели и методы принятия решений в логистике: от рационального к интуитивному
3. Управление рисками при принятии логистических решений
4. Коммуникации в логистике: вертикальные и горизонтальные потоки информации
5. Барьеры коммуникаций в логистических компаниях и способы их преодоления
6. Обратная связь как инструмент управления в логистике: от контроля к развитию
7. Роль руководителя в принятии стратегических и оперативных решений в логистике
8. Современные информационные технологии в поддержке управленческих решений и коммуникаций в логистике

2.2. Требования к написанию реферата

Реферат является одной из форм самостоятельной работы студентов, направленной на углубленное изучение конкретной темы, формирование навыков работы с информацией и развитие письменной коммуникативной компетенции

Общие положения

Цели написания реферата :

- углубленное изучение соответствующей темы;
- формирование навыка самостоятельной работы по подбору, анализу и обработке научной литературы, нормативных документов);
- развитие умений применять теоретические знания при решении профессиональных задач;
- закрепление навыков работы со справочной, нормативной и правовой документацией.

Реферат является авторским трудом, выполняется строго индивидуально. Не разрешаются коллективные работы, имеющие более одного автора .

Этапы выполнения реферата :

1. Выбор темы.
2. Подбор необходимой литературы.
3. Разработка рабочего плана.
4. Сбор, анализ, изучение, обработка и обобщение материалов исследования.
5. Оформление.
6. Защита.

Структура реферата

Реферат должен иметь следующую структуру :

Структурный элемент	Содержание
Титульный лист	Оформляется в строгом соответствии с требованиями учебного заведения .
Содержание (оглавление)	Перечень структурных частей с указанием страниц. Заголовки в оглавлении должны точно повторять заголовки в тексте .
Введение	Вступительная часть, в которой обосновывается актуальность темы, формулируются цели и задачи работы. Объем – до 3 страниц .
Основная часть	Состоит из нескольких разделов (глав), в которых раскрывается тема.
Заключение	Итоги исследования, выводы и рекомендации. Объем – около 10% от общего объема работы .
Список использованных источников	Библиографический список литературы, нормативных актов и других материалов, использованных при написании.
Приложения	Вспомогательные материалы (таблицы, схемы, образцы документов) – при необходимости.

Содержание основных разделов

Введение

Во введении необходимо :

- обосновать **актуальность** и значимость выбранной темы;
- указать **уровень разработанности** темы (фамилии ученых, внесших вклад в

разработку);

- сформулировать **цель** исследования (тот результат, который нужно достичь);
- определить **задачи**, решение которых необходимо для достижения цели.

Основная часть

Основная часть работы должна включать следующие разделы:

Раздел 1. Теоретические предпосылки исследуемой темы

Раздел 2. Практический анализ

Возможны два варианта наполнения этого раздела :

1. *Анализ на материалах конкретного предприятия*
2. *Анализ на основе типовых примеров*

Содержание основной части должно точно соответствовать теме проекта и полностью её раскрывать. Главы и параграфы реферата должны раскрывать описание решения поставленных во введении задач. Поэтому заголовки глав и параграфов, как правило, должны соответствовать по своей сути формулировкам задач реферата. Заголовка "ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ" в содержании реферата быть не должно.

Главы основной части реферата могут носить теоретический, методологический и аналитический характер.

Обязательным для реферата является логическая связь между главами и последовательное развитие основной темы на протяжении всей работы, самостоятельное изложение материала, аргументированность выводов. Также обязательным является наличие в основной части реферата ссылок на использованные источники.

Изложение необходимо вести от третьего лица («Автор полагает...») либо использовать безличные конструкции и неопределенно-личные предложения («На втором этапе исследуются следующие подходы...», «Проведенное исследование позволило доказать...» и т.п.).

3. Раздел 3. Предложения и рекомендации

- На базе выполненного обзора и собственных исследований сформулировать конкретные предложения и их аргументационное обоснование .
- Предложения должны вытекать из текста предыдущих двух глав.

Заключение

В заключении размещаются итоги исследования, краткие и четкие выводы, к которым пришел автор, а также рекомендации относительно возможностей практического использования материалов работы

Требования к оформлению

Общие требования

Параметр	Требование
Объем	10-15 страниц печатного текста (без учета приложений)
Шрифт	Times New Roman, 14 кегль
Интервал	1,5
Поля	Левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее/нижнее – 20 мм
Выравнивание	По ширине
Абзацный отступ	1,25 см

Оформление структурных элементов

- **Титульный лист** — оформляется по образцу учебного заведения (включает наименование учредителя, полное наименование образовательной организации, тему, данные

об авторе и руководителе, город и год) .

- **Содержание** — включает введение, названия всех глав и параграфов, заключение, список литературы и приложения с указанием страниц .

- **Список литературы** — оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 в алфавитном порядке. Включает не менее 5-7 источников .

Критерии оценивания реферата

Критерий	Требования	Баллы
Содержание	Полнота раскрытия темы, логичность изложения, соответствие плану, наличие анализа и практических примеров, связь с логистикой	3
Использование источников	Не менее 5 источников, включая журналы, учебную литературу, материалы судебной практики	2
Оформление	Соответствие требованиям ГОСТ, наличие ссылок, грамотность	2
Самостоятельность	Отсутствие плагиата, оригинальность текста не менее 60%, наличие собственных выводов и рекомендаций	2
Защита (презентация)	Умение кратко изложить основное содержание, ответить на вопросы, аргументировать свою позицию	1
ИТОГО		10

Шкала перевода баллов в оценку:

- 9-10 баллов – «отлично»
- 7-8 баллов – «хорошо»
- 5-6 баллов – «удовлетворительно»
- менее 5 баллов – «неудовлетворительно»

3. Информационное обеспечение реализации программы

3.1. Основные печатные издания:

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, 2021. — 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: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

3.2. Основные электронные издания

1. Чумак, Т. Г. Менеджмент: учебное пособие / Т. Г. Чумак. — Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, 2013. — 136 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/19182.html> (дата обращения: 24.09.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Зинурова, Р. И. Введение в специальность «Менеджмент»: учебное пособие / Р. И. Зинурова, В. Р. Медведева. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 172 с. — ISBN 978-5-7882-2267-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94967.html> (дата обращения: 24.09.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Олейник, Т. Л. Логистический менеджмент: учебное пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык. — 3-е изд. — Москва, Саратов: Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 252 с. — ISBN 978-5-4486-0648-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/82554.html> (дата обращения: 24.09.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

4. Медведева, В. Р. Тайм-менеджмент. Развитие навыков эффективного управления временем: учебное пособие / В. Р. Медведева. — Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2017. — 92 с. — ISBN 978-5-7882-2266-0. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95036.html> (дата обращения: 24.09.2025). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

5. Левкин, Г. Г. Основы логистического менеджмента: учебное пособие: [16+] / Г. Г. Левкин, Н. Б. Куршакова. — 2-е изд. — Москва: Директ-Медиа, 2024. — 258 с.: ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=713496> (дата обращения: 24.09.2025). — Библиогр. в кн. — ISBN 978-5-4499-4397-2. — DOI 10.23681/713496. — Текст: электронный.

3.3. Дополнительные источники:

1. Мальшина, Н. А. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для СПО / Н. А. Мальшина. — 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. Гагарина, 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 <http://www.iprbookshop.ru/97410.html>.

4. Научно-образовательный портал Экономика и управление на предприятиях eur.ru — URL: <http://eur.ru>

5. Экономический образовательный ресурс: www.economicus.ru

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

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

8. Ассоциация менеджеров России: www.amr.ru

9. Журнал «Управление персоналом»: www.top-personal.ru