

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ
(ТУСУР)

Кафедра экономики

Л.М. Поталицына

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе
для студентов экономического факультета, направления 080200 – менеджмент

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию методическим советом кафедры экономики ТУСУРа 17 января 2011 г.

В методических указаниях изложены рекомендации по проведению практических занятий и самостоятельной работе студентов по дисциплине «Теория менеджмента». Представлены задания для индивидуальной работы и рекомендуемая литература.

Оглавление

Занятие 1. «Оценка менеджерских качеств личности»	4
1.1 Цель занятия	4
1.1 Тест 1	
1.2 Тест 2	6
1.3 Тест 3	7
1.4 Обработка результатов	9
1.5 Определение ограничений	11
1.6 Рекомендуемая литература	12
Занятие 2 Семинар: Изучение опыта выдающихся лидеров менеджмента Ф.Тейлора, Г.Форда, Г.Эмерсона, А. Файоля, А.А. Богданова, Н.А. Витке, А.К. Гастева П.М. Керженцева – 8 час.	12
Занятие 3. Факторы внутренней и внешней среды. Ситуационный анализ	12
Занятие 4. Деловая игра: «Планирование запасов продукции предприятия.	13
Занятие 5. Организационные структуры управления	
5.1Классификация организационных структур	15
5.2 Вопросы для дискуссии	15
5.3 Индивидуальные задания	16
5.4 Рекомендуемая литература	18
Занятие 6. Мотивация трудовой деятельности	18
6.1 Мотивация труда: сущность, основные теории	18
6.2. Ситуации и практические задания	18
6.3 Анализ конкретной ситуации.	19
6.4 Составление индивидуальной иерархии потребностей	20
6.5 Рекомендуемая литература	23
Занятие 7. Оценка результативности труда персонала	23
7.1 Исходные данные	23
7.2 Постановка задачи	24
7.3 Методические указания	25

7.5 Расчёт оценки профессиональных и личных качеств работников	26
7.6 Расчёт уровня квалификации работников	27
7.7 Расчёт оценки результатов труда	27
7.8 Расчёт комплексной оценки результатов труда	28
7.9 Рекомендуемая литература	28
Занятие 8. Алгоритм принятия управленческих решений	28
8.1 Цели занятия	28
8.2 Исходная информация	29
8.3 Содержание задания	29
8.4 Эталонный алгоритм принятия управленческого решения	30
8.5 Рекомендуемая литература	30
Самостоятельная работа	25

Занятие 1: «Оценка менеджерских качеств личности»

1.1 Цель занятия

Цель занятия:

- 1) определить свои возможности стать менеджером;
- 2) по результатам тестирования наметить основные направления дальнейшего совершенствования личности.

При выполнении заданий практических занятий №1 и 2, необходимо сформировать у студентов компетенцию ПК – 1 и ПК-25 - знание основных этапов эволюции управленческой мысли, а именно: знание базовых ценностей мировой культуры и готовность опираться на них, умение анализировать и оценивать исторические события и процессы, владение культурой мышления, способность к обобщению и анализу информации, стремление к личностному и профессиональному саморазвитию, осознание значимости своей будущей профессии, способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы

Менеджмент организации, работающей в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала.

Современный управленец - это человек, владеющий и общими основами управления, специфическими знаниями, и умениями в области стратегии управления, инноваций, маркетинга, управления персоналом и производства.

Чтобы стать и быть хорошим руководителем, способным справиться с уникальными проблемами, необходимо максимально использовать свой потенциал. Для этого в данной работе предлагается ответить на вопросы двух тестов. Ответ на вопросы Теста 1 позволит определить профессиональные склонности. Тест 2 поможет установить соответствуют ли Ваши индивидуальные особенности профессии менеджера. Тест 3 позволит определить Ваши сильные стороны в роли менеджера и выявить важные области, требующие дальнейшего развития.

1.1 Тест 1. Определение профессиональных склонностей

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда по отношению человека к окружающему миру можно разделить на пять основных типов (такой способ ориентации в мире профессий предложил известный психолог Е.А. Климов).

1. Профессии типа «человек—природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог, метеоролог и др.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, орнитолог, кинолог, генетик, эколог и др.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник, ветеринар и др.).

2. В профессиях типа «человек—техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, электросварщик, токарь, слесарь, электрик, фрезеровщик, штукатур, каменщик, столяр, швея, прядильщица, инженер и др.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек—знаковая система» смело можно отнести разнообразные формы обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк, философ, литературовед и др.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер, экономист, метролог и др.)> графическими (чертежник, конструктор, картограф, штурман и др.)> с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и др.).

4. Основное содержание профессий типа «человек—художественный образ—искусство—художественная литература». Сюда можно отнести изобразительное творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и др.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и др.), создание художественных зрелищ (ком-позитор, музыкант-исполнитель, вокалист, дирижер, танцовщик, балетмейстер, актер, режиссер, оператор и др.).

5. Основным содержанием профессий типа «человек—человек» является общение, умение устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер, преподаватель и др.), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, следователь, прокурор, адвокат и др.), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик, корреспондент и др.), сфера обслуживания (продавец, официант, парикмахер, бортпроводник и др.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медицинская сестра, врач и др.) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек—природа» и «человек—техника».

Предлагаем вам оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности. Для этого поставьте знак «+» перед цифрой, если вы согласны с приведенным утверждением, и знак «—», если не согласны. Если не можете ни отнести к себе, ни отвергнуть, то просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф подсчитайте алгебраическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности. Заполните тестовую табл. 1.1.

Таблица 1.1 Оценка профессиональных склонностей

Программа самооценки		Тип профессии				
		1	2	3	4	5
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			

3	Охотно хожу в музеи, театры и т.п.				1	
4	Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5	Охотно и подолгу могу вычислять, чертить			1		
6	Охотно общаюсь со сверстниками или младшими, когда нужно помочь им, занять чем-либо					1
7	Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8	. Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших		2			
10	. Старшие считают, что у меня есть какие-либо художественные способности				2	
11	Охотно читаю о растениях, животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13	Охотно читаю об устройстве машин, приборов		2			
14	. Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		
15	Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16	Старшие считают, что у меня есть способность к работе с техникой		2			
17	Мое художественное творчество одобряют				2	
18	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19	Считают, что обычно мне удастся подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20	Почти никогда не ссорюсь					1
21	Мои поделки одобряют незнакомые люди	1				
22	Без особого труда			1		

	усваиваю незнакомые или иностранные слова					
23	Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24	Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25	Ухаживаю за растениями, животными, стараюсь повлиять на ход их развития	2				
26	Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.		1			
27	Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.					1
28	Люблю разбираться в устройстве машин, приборов и т.п.	1				
29	Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
30	Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
	Итого					

Что означает полученный результат? Наибольшие положительные суммы указывают на соответствующие вашим склонностям виды деятельности, малые положительные и тем более отрицательные суммы — на профессии, которые не соответствуют вашим склонностям. Но, конечно, нужно учитывать, что многие профессии сочетают в себе черты нескольких описанных выше типов. Так что полученный по тесту результат самооценки — это не готовый рецепт, а своего рода компас, который указывает направление поиска.

1.2 Тест 2. Соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера

1. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

2. Согласны ли вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

3. Откажетесь ли вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

4. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

5. Способны ли вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

6. Желаете ли вы испытать себя в весьма рискованных ситуациях?

7. Способны ли вы принять пари на сумму, которой вы в данный момент не располагаете?

8. Откажетесь ли вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция вашего руководства на них неопределенна?

11. Независимый ли у вас характер?

12. Располагаете ли вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?
 14. Пойдете ли вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
 15. Если бы вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?
 16. Опасаетесь ли вы крутых жизненных поворотов?
- Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более считайте, что можете попытаться силы стать менеджером.

1.3 Тест 3. Определение сильных и слабых сторон, требующих дальнейшего развития

Перед вами 110 утверждений. Прочитав каждое из них, перечеркните квадрат с соответствующим номером в табл. 1.1, если вы чувствуете, что утверждение справедливо по отношению к вам. Иначе оставьте клетку пустой. Цифры в таблице 1 соответствуют номерам вопросов. Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т.д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений. Если какое-либо из них вызывает у вас сомнения, подумайте и ответьте как можно более правдиво.

1. Я легко справляюсь с трудностями, встречающимися в моей жизни.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие
5. Я не всегда способен эффективно решать проблемы
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытываю их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю правила, которые лежат в основе управления.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы группы.
10. Я считаю, что я даю хорошие советы тем, кто ко мне обращается.
11. Я хорошо председательствую на собраниях, хорошо провожу их.
12. Я мало забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем не всегда систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящую манеру поведения.
20. Мои коллеги меня поддерживают во многих предлагаемых решениях.
21. Я вкладываю много сил в "натаскивание" и развитие моих коллег.
22. Я считаю, что участие в делах группы важно для результативности моей собственной работы.
23. Я готов, если нужно, идти на риск.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя обычная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я иногда пересматриваю цели моей жизни.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.

30. Я сам начинаю обсуждение моих слабостей и сильных сторон и заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне не всегда удается создавать хорошие отношения с окружающими.
32. Я часто задумываюсь, что необходимо сделать для улучшения климата в группе.
33. Я понимаю правила, лежащие в основе развития групп.
34. Я неэффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в решении принципиальных вопросов.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Мне трудно справляться со сложной информацией.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Я стараюсь делать все возможное для группы.
43. Я регулярно оцениваю своё участие в жизни группы.
44. Я искренен по отношению к членам моей группы и стараюсь, чтобы также вели себя мои товарищи.
45. Учеба не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя учёба вносит важный вклад в достижение поставленной цели.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей учёбы.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение проблемы не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей части моих дел участникам группы.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и стремлюсь к этому.
55. Между моей и другими группами факультета существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я с трудом влияю на поведение окружающих.
63. Я не редко подвергаю сомнению устоявшиеся мнения.
64. Я обращаю внимание членов группы на эффективно работающих коллег.
65. Я считаю, что очень важно проводить беседы с членами группы по различным проблемам.
66. Я не уверен, что руководитель организации должен быть обязательно её лидером.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с членами группы.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более результативным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.

71. Я сознательно привлекаю других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Мне интересно работать с людьми, которые всегда могут предложить что – то новое.
73. Мое участие в собраниях не всегда удачно.
74. Я могу добиться того, чтобы коллеги из моей группы были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с коллегами.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития.
77. Я могу добиться того, чтобы все ясно понимали цели работы группы.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучаю влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя при участии в мероприятиях по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что мои коллеги должны отстаивать своё мнение.
86. Я уверенно могу распределить роли и задачи для моих коллег при решении возникающих проблем в группе.
87. Члены моей группы развивают необходимые им навыки.
88. Я знаю, что необходимо сделать для создания эффективной работы группы.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим внешним видом.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и легко приспосабливающийся» - это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я болезненно отношусь к своим ошибкам, расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка моих коллег.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я всегда готов помочь любому из своих коллег.
100. Я не знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставляю свои ценности с ценностями группы в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нестандартное поведение во всех ситуациях.
106. Члены группы серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов взаимодействия с группой.
108. Мои коллеги иногда не понимают меня.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

1.4 Обработка результатов

Подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога табл. 1.1, затем переходите к таблице подсчета результатов (табл. 1.2).

Таблица 1.1

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
Итого по столбцам										

Итого перечеркнуто по столбцам:

Впишите итоговые числа из табл. 1.1 во второй столбец ("Ваш результат") табл. 1.2 (соответственно латинским буквам А, В, С и т.д.).

В четвертом столбце ("Ранг") присвойте наибольшему числу из второго столбца ранг 1, второму - 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.

Заполните столбец 5 ("Обратный ранг"), придавая наименьшему числу в столбце 2 ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11.

Таблица 1.2

Ваш результат	Сильные стороны	Ранг	Обратный ранг	Ограничения
А	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
В	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
С	Четкие личные цели			Смутные личные цели
Д	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
Е	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
С	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
Н	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
І	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
К	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив
Сильные стороны			Ограничения	

Заполните табл. 1.3. В столбец "Мои сильные стороны" войдут разделы работы, в которых вы почти не имеете трудностей, в столбец "Личные ограничения" - области, требующие первоочередного внимания.

Таблица 1.3

Мои сильные стороны		Мои ограничения	
1		1	
2		2	
3		3	
Впишите номера 1,2,3 из столбца Ранг		Впишите номера 1,2,3 из столбца Обратный ранг	

1.5 Определение ограничений

A.1. Неумение управлять собой: неспособность максимально использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни .

B.2. Размытые личные ценности: неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.

C.3. Смутные личные цели: неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной жизнью.

D.4. Остановленное саморазвитие: нехватка нацеленности, способности и готовности подняться до уровня новых требований и возможностей.

E.5. Недостаточность навыка решать проблемы: нехватка способностей по принятию решений для современных проблем.

F.6. Недостаток творческого подхода: нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи, неумение воспользоваться новыми идеями.

G.7. Неумение влиять на людей: влияние на людей недостаточно чтобы получить от них помощь либо изменить их решения.

H.8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда: недостаток понимания мотивации коллег, неверные представления о роли руководителя.

I.9. Слабые навыки руководства: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы коллег.

J.10. Неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.

K.11. Низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению результативности работы группы.

Данный тест даёт возможность выявить каждому студенту наличие сильных сторон, которые позволяют в будущем стать руководителем, но наряду с ними и присутствие слабых сторон (ограничений), которые мешают этому. Поэтому далее каждому студенту выдаётся тема доклада по одному из ограничений, в котором они представляют методику, с помощью которой можно избавиться от какого – либо ограничения или превратить его в сильную сторону. Доклад и участие в его обсуждении оцениваются баллами.

1.6 Рекомендуемая литература

1. Герчигова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчигова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)

2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

4. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М.: НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)

5. Поталицына Л. М. Менеджмент: Методические указания к практическим занятиям для студентов экономических специальностей" /; Министерство образования Российской Федерации, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТУСУР, 2011г.

Занятие 2. Семинар: Изучение опыта выдающихся лидеров менеджмента – 8 час.

В процессе семинара студенты знакомятся с истоками возникновения менеджмента, развитием управления как науки, со школами менеджмента. современными концепциями менеджмента с точки зрения количественного, процессного, системного и ситуационного подходов, вкладом в современную науку менеджмента концепций различных школ и подходов, системой взглядов на управление в России в современных условиях.

Рекомендуется рассмотреть следующие вопросы.

Ф. Тейлор:

1. Краткая биография Ф. Тейлора.
2. Эксперименты, проводимые Ф Тейлором.
3. Концепция Тейлора.
4. Критика концепции Ф.Тейлора.

Г. Форд

1. Генри Форд- лучший менеджер XX века
2. Американская мечта в чистом виде
5. Конкурентная борьба Г.Форда
6. Кадровая политика производства автогиганта.
7. Главные достижения Г.Форда
8. Как решались финансовые вопросы производства.
9. Управление по Форду. К. Адамецкий – «Концепция физиологического оптимума».
 1. М.Гастев - концепция «трудовых установок».
 2. П.М.Керженцев – «теория организационной деятельности».
 3. Н.А.Витке – «социально – трудовая концепция управления производством».
 4. М.Богданов – концепция «организаторского управления».

Рекомендуемая литература: Интернет.

В результате формирования компетенции студент должен уметь: анализировать тенденции управленческой мысли, владеть профессиональным кругозором и навыками управленческого мышления, знать базовые ценности мировой культуры и готовность опираться на них, уметь анализировать и оценивать исторические события и процесс, владеть культурой

мышления, способностью к обобщению и анализу информации, стремиться к личностному и профессиональному саморазвитию, осознавать значимость своей будущей профессии, способностью анализировать социально-значимые проблемы и процессы, знать основные этапы эволюции управленческой мысли.

Формой контроля является доклад на семинаре.

Для оценки результативности формирования компетенций студенту предлагается ответить на следующие вопросы:

1. С чем было связано возникновение практики управления?
2. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?
3. Чьё учение было основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?
4. Какое государство является родиной менеджмента?
5. Каковы основные подходы и концепции менеджмента?
6. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
7. В чём сущность доктрины человеческих отношений и кто был её представителем?
8. В чём состоит поведенческий подход к управлению?
9. Какая из концепций управления сыграла решающую роль в развитии научного менеджмента?
10. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования имели эффективное использование человеческих ресурсов?
11. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления – единоначалие?
12. Кто стоял у истоков школы научного управления?
13. Кто из учёных внёс наибольший вклад в развитие классической или административной школы управления?
14. Исследования учёных какой школы базировались на использовании данных точных наук?
15. Каков вклад отечественных научных школ в развитие управления?
16. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики управления?
17. В чём состоит сущность системного подхода к управлению?
18. Охарактеризуйте школу поведенческих наук.

80% положительных ответов свидетельствуют о сформированности компетенций.

Все последующие практические занятия включают семинары и индивидуальные задания. На каждое последующее занятие выдаётся план по соответствующей теме и рекомендуемая литература.

Занятие 3. Факторы внутренней и внешней среды. Ситуационный анализ.

Цель: выработка навыков анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды организации, конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.

При проведении занятия необходимо сформировать у студентов компетенцию: - знакомство с основами межкультурных отношений в менеджменте, способностью эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде (ПК-25).

Задание. Исходя из нижеприведённых факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют функционирование организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

№	Факторы	Способствуют	Затрудняют
1	Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
2	Территория страны (размеры, региональные, национальные особенности)		
3	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психологии, традиции, привычки населения)		
4	Природные ресурсы России		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно – политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8	Состояние правопорядка в стране		
9	Отношения собственности (государственной, коллективной, частной, муниципальной)		
10	Монополизация экономики		
11	Состояние развития конкуренции		
12	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, маркетинга, рекламы, страхового дела)		
13	Уровень экономического развития страны (объёмы и динамика производства, производительности труда)		
14	Инфляция (уровень и динамика)		
15	Налогообложение (уровень и динамика)		
16	Уровень жизни населения (зарплата, стипендии, пособия, пенсии)		
17	Безработица		
18	Социальная защищённость населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		

19	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		
----	--	--	--

Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)
3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

Оценка результативности достижения соответствующей компетенции делается на основе проведения тестирования.

1. Организация - группа людей, деятельность которых сознательно осуществляется для достижения общей цели или Вставьте пропущенные слова.
2. Признаками организации являются следующие:
 - а) наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- б) , в).
3. Как называется организация, в которой группы людей возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно?
4. Любая организация в настоящее время является открытой (закрытой) системой. Выберите верный вариант.
5. Среди ситуационных факторов внутри организации можно назвать следующие:
 - а) производство; б) цели; в) финансы; г) маркетинг; д) структура; е) задачи; ж) кадры; з) технология; и) законы; к) люди; л) сбыт; м) снабжение. Из данного перечня выберите правильные ответы и укажите букву варианта.
6. Цели в организации выполняют ряд полезных и практических функций:
 - а) они оправдывают существование, законность организации; б) обеспечивают основу для конструирования организации. Продолжите: в); г); д); е); ж); з).
7. Преднамеренное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих функций. Вставьте пропущенное слово.
8. Если сфера контроля большая в организации, то такая структура называется Закончите предложение.
9. Задача - предписанная работа, которая должна быть выполнена в заранее оговоренные сроки. Задача предписывается:
 - а) конкретному работнику; б) конкретной должности. Выберите правильный вариант.
10. Задачи делятся на три основные категории: а) работа с людьми; б) работа с предметами; в) ... Закончите.
11. Телефонные компании и бюро по трудоустройству относятся к технологиям:
 - а) многозвенным; б) интенсивным; в) посредническим; г) непрерывным; д) массовым. Выберите правильный вариант ответа.
12. "Приспособленец" в организации - человек, который:
 - а) делает все по правилам; б) является надежным членом организации;
- в) может совершить действия, противоречащие интересам организации; г) разделяет ценности организации. Выберите правильные варианты ответа.
13. Человек, который не приемлет нормы поведения в организации, но разделяет её ценности, называется..... Закончите предложение.
14. Внешняя среда организации характеризуется следующими факторами: взаимосвязанность, сложность, а также и .. Закончите данное предложение.
15. Особенно высока скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в следующих отраслях: а) мебельная промышленность; б) фармацевтическая; в) пищевых консервов; г) химическая; д) кондитерская; е) электронная; ж) машиностроение; з) производство тары и упаковочных материалов; и) биотехнология. Выберите правильные варианты ответа.
16. Если у организаций мало информации об окружающей среде или есть сомнения по поводу точности этой информации, то такая среда называется Закончите данное предложение.

17. Если число факторов, на которые организация обязана реагировать, велико, а также каждый фактор имеет несколько вариантов, то такая среда будет иметь высокую степень..... Закончите предложение

18. Факторы среды, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее, сказываются на них, относятся к среде воздействия. Вставьте пропущенное слово.

19. Перечислите основные наиболее крупные технологические нововведения, которые очень глубоко затронули многие организации и общество в целом.

20. Состояние экономики в стране влияет на способность потребителей покупать определенные товары и услуги, а также на Закончите предложение.

21. Какую стратегию предпочитает организация при экономическом спаде в стране?

22. Если работодатели отказывают в получении работы эскимосу или женщине только из соображений национальности или половой принадлежности, они нарушают закон. О каком факторе внешней среды идет речь в данном случае?

23. К политическим факторам организации относится настроение законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Назовите другие элементы политической обстановки.

80% правильных ответов свидетельствуют о сформированности компетенции.

Занятие 4. Деловая игра: «Планирование запасов продукции на предприятии»

При проведении занятия необходимо обеспечить формирование компетенции готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3).

Занятие проводится в форме деловой игры

Цель игры:

1. Получить навыки контроля и управления запасами предприятия в условиях рыночной экономики.
2. Получить наглядное представление о последствиях невыполнения договорных поставок.

Постановка задачи:

Разработать оптимальную стратегию поставок, позволяющую каждому предприятию:

- a) выполнить договорные обязательства по поставке продукции потребителям;
- b) свести к минимуму сумму первоначальных запасов на предприятии.

Исходные данные

1. Максимально возможный однодневный выпуск продукции для каждого предприятия - 100 тонн. Длительность производственного цикла 2 дня
2. На производство продукции идут 2 вида материалов (по 0,5 т каждого на 1 т готовой продукции).
3. Норма подготавливаемого запаса - 1 день (поставка, прибывшая сегодня, может быть использована лишь на следующий день).
4. Пробег груза между любой парой предприятий составляет менее одного дня.
5. У каждого предприятия два потребителя и два поставщика (участники игры имеют право выбора).
6. Готовая продукция отгружается потребителям партиями, кратными 60 тонн (вагон).
8. Взаимосвязи между предприятиями осуществляются по «заколдованному кругу». Последовательность действий участников игры представлена на рис.4.1.

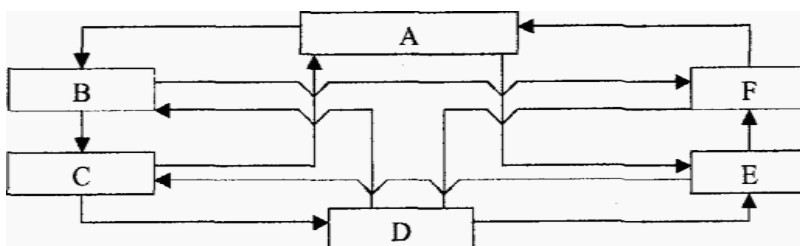


Рисунок 4.1 - Последовательность действий участников игры

День первый

1. Определяем программу выпуска продукции, исходя из максимального возможного (гр. 10).
2. Определяем начальный запас незавершенного производства, необходимый для намеченного выпуска продукции (гр.9).
3. Запускаем продукцию в производство в количестве, необходимом для создания запаса незавершенного производства на начало следующего дня (гр.6).
4. Определяем фактический расход материала на программу запуска (гр.7, гр.8).
5. Определяем начальные запасы материалов и готовой продукции на складе (гр.4, гр.5 и гр.11).
6. Записываем данные о поставках готовой продукции (гр. 12, гр. 13) и материалов (гр.2 и гр.3).

Дни последующие

1. Определяем запасы материалов (штрихи означают номер дня):

$$\text{гр.4}'' = \text{гр.4}' - \text{гр.7}' + \text{гр.2}'$$

$$\text{гр.5}'' = \text{гр.5}' - \text{гр.8}' + \text{гр.3}'$$

2. Определяем запасы незавершенного производства и фактический расход материалов по величине запуска:

$$\text{гр.9}'' = \text{гр.6}', \text{гр.7}'' = \text{гр.6}' \times 0,5, \text{гр.8}'' = \text{гр.6}' \times 0,5$$

3. Определяем объем выпуска по величине незавершенного производства: $\text{гр.10}'' = \text{гр.9}'$

4. Рассчитываем запасы готовой продукции на складе:

$$\text{гр. 11}'' = \text{гр.10}' + \text{гр. 11}' - \text{гр.12}' - \text{гр. 13}'$$

Определяем поставки готовой продукции (гр.12 и гр.13) и материалов (гр.2 и гр.3) и т.д.

Каждый участник игры заполняет 2 формы: форма А и форма В.

Форма А

Дни работы №№ п/п	Поставки на конец дня		Запасы мате- риалов на начало дня		риалов в произ- водстве	Фактический расход		производство Выпуск про- дукции		готовой	Отгрузка готовой продукции	
	P ₁	P ₂	B ₁	B ₂		B ₁	B ₂				П ₁	П ₂
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1												
2												

Итого

Форма В.

День работы	№№ п/п
Наименование поставщика	Наименование потребителя
Объем отгрузки	тонн

В конце каждого игрового дня форма В заполняется поставщиком и передается потребителям его продукции.

Данные о поставках продукции проставляются потребителями в гр.2 и гр.3 формы А.

Литература:

1. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М. : НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)

2. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов. - М. : МарТ, 2005 - 495[1] с., Экз-ры: анл(2), счз1(1), счз5(1), аул(4)

3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

Результативность достижения формирования компетенции можно оценить после ответов студентов на следующие вопросы:

1. Как руководитель может составлять прогнозы в среде бизнеса?
2. В чём состоит различие количественных методов прогнозирования: анализа временных рядов и каузальное моделирование?
3. Что такое прогнозирование?
4. Какие методы используются для оценки и выбора стратегии различных организаций?
5. На какие основные вопросы даёт ответ анализ факторов внешней среды?
6. В чём проявляется принцип адаптивности при планировании стратегии организации?
7. Назовите основные группы планов, которые должны разрабатываться в организации, их содержание.
8. Назовите основные стадии процесса выбора стратегии организации и охарактеризуйте их.
9. Какие укрупнённые этапы планирования Вы можете назвать?
10. Определите роль и значение планирования в системе функций менеджмента.
11. Назовите некоторые количественные и качественные критерии для оценки стратегии.
12. Что может помешать реализации стратегии?
13. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
14. Какие факторы влияют на стратегический выбор, осуществляемый руководством?
15. Какова цель составления перечня внешних опасностей и угроз?

80% правильных ответов свидетельствуют о сформированности компетенции ПК-3.

Занятие 5. Организационные структуры управления

Цель занятия: углубление знаний по теме и овладение навыками компоновки организационных структур.

При проведении занятия необходимо сформировать у студентов компетенцию ПК – 2, т.е. способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

В качестве интерактивного метода обучения используется метод групповой работы. Каждая группа получает задание: сформировать организационную структуру и обосновать возможность её применения.

5.1. Классификация организационных структур управления

Организационная структура показывает область ответственности каждого управленческого работника и его взаимоотношения с другими работниками структурных подразделений. Если все взаимосвязи, описываемые организационной структурой управления, применены правильно, то они ведут к гармоничному сотрудничеству и общему стремлению выполнить поставленные перед предприятием задачи. Организационная структура показывает, кто и за какие участки работы отвечает. Она показывает взаимодействие (коммуникацию) отдельных участков между собой. Позволяет и требует на всех уровнях управления применения здравого смысла и способности оценивать обстановку.

Все оргструктуры можно условно разделить на следующие типы:

– Бюрократические: функциональная, линейная, линейно – функциональная, линейно – штабная;

– Органические: проектная; матричная.

– Дивизиональные: продуктовая; региональная; потребительская.

Разработка оргструктур управления начинается с детального анализа действующей, где учитывается накопленный опыт, ее эффективность, сильные и слабые формы функционирования. Затем осуществляется процесс выбора новой оргструктуры из перечисленной классификации моделей оргструктур с учетом специфики работы предприятия, формы собственности, разработанных целей и стратегии.

Известно, что организационное проектирование предусматривает деление оргструктуры (организации) на блоки по направлениям деятельности в соответствии с разработанной предприятием стратегией и направлено, прежде всего, на оптимизацию этой оргструктуры управления.

Признаки оптимальной структуры:

- 1) небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- 2) небольшое число уровней руководства;
- 3) наличие в структуре групп специалистов;
- 4) быстрая реакция на изменения;
- 5) высокая производительность;
- 6) низкие затраты;

5.2 Вопросы для дискуссии

1. Какие методы применяются для разработки оргструктур? Последовательность действий.
2. Какие типы организационных структур применяются на предприятиях нашей страны?
3. В чем особенности бюрократической системы по сравнению с другими системами?
4. Сформулируйте различия органических и механических структур.
5. По каким критериям оцениваются организационные структуры?

5.3 Групповые задания

По предлагаемому набору органов управления построить организационную структуру управления (расположение произвольное), дать ей название и обосновать ее и определить области использования.

1 группа

- 1) президент;
- 2) бухгалтерия

- 3) производство
- 4) инженерная служба
- 5) сбыт
- 6) инструментальное отделение;
- 7) отделение индикаторных ламп;
- 8) отделение средств производства;
- 9) отделение электронно-измерительной аппаратуры;
- 10) финансы;
- 11) материально-техническое снабжение;
- 12) кадры;
- 13) маркетинг.

2 группа

- 1) совет директоров;
- 2) президент;
- 3) управление заводами:
 - завод "Экран";
 - завод в Москве;
 - завод в Санкт-Петербурге;
- 4) вице-президент;
 - помощник президента;
 - по производственно-техническим вопросам;
 - по финансовым вопросам;
 - управляющий сбытом.

3 группа

- 1) президент;
- 2) отделы:
 - изделий автомобильной промышленности;
 - изделий электронно-технической промышленности;
 - авиакосмические;
 - химических продуктов;
 - связи с рынком;
 - распределение ресурсов.
- 3) проекты:
 - "Оборона";
 - "Орбита";
 - «Развитие»;
- 4) производственные группы (1,2, 3);
- 5) группы конструкторов и технологов (1,2, 3);
- 6) группы материального снабжения (1, 2, 3);
- 7) кадровые группы (1, 2, 3);
- 8) бухгалтерские группы (1,2, 3);
- 9) функциональное обеспечение проектов;
 - производственные мощности;
 - исследования и разработки;
 - материально-техническое снабжение;
 - кадры и техника безопасности;
 - контроль и бухгалтерский учет;

4 группа

- 1) цеха (6);
- 2) отделы:
 - планирования;
 - финансы;
 - НИОКР;
 - кадры.
- 3) руководители продукты "А", "Б", "В".
- 4) снабжение;
- 5) производство;
- 6) сбыт

5 группа

Примерный состав органа управления для компоновки схемы организационной структуры управления предприятием (расположение произвольное):

1. Отдел главного технолога (ОГТ)
2. Административно-хозяйственный отдел (АХО)
3. Отдел главного механика (ОГМех)
4. Отдел кадров (ОК) Юрисконсульт
5. Заместитель директора по экономическим вопросам
6. Отдел главного конструктора (ОГК)
7. Лаборатория научной организации труда и управления производством (ЛНОТиУП)
8. Заместитель директора по общим вопросам
9. Главный инженер
10. Финансовый отдел
11. Штаб гражданской обороны (ГО)
12. Отдел организации труда и заработной платы (ООТиЗ)
13. Бюро рационализаторских предложений и изобретений (БРИЗ)
14. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)
15. Отдел комплектации и кооперации (ОКК)
16. Заместитель директора по производству
17. Главный бухгалтер (главбух)
18. Технический архив (техархив)
19. Производственный отдел
20. Цеха (№1, №2, №3)
21. Типография Отдел
22. Маркетинга
23. Директор
24. Планово-экономический отдел (ПЭО)
25. Заместитель директора по кадрам
26. Отдел главного энергетика (ОГЭ)
27. Бухгалтерия Машинное бюро (МБ)
28. Отдел стандартизации (ОСт)
29. Отдел сбыта (ОС)
30. Отдел главного метролога (ОГМетр)
31. Отдел технического контроля (ОТК)
32. Отдел технического обучения (ОТО)
33. Отдел научно-технической информации (ОНТИ)
34. Заместитель директора по коммерческим вопросам
35. Канцелярия
36. Производственные цеха.

5.4 Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)
3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

Для оценки достижения результативности формирования компетенций студенту необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Каковы составляющие любой организации?
2. Что лежит в основе функционирования организации?
3. Каковы факторы внешней среды современной организации?
4. Какие существуют виды разделения труда в организации?
5. Какая существует норма управляемости для руководителей высшего уровня?
6. Какой из факторов оказывает наибольшее влияние на нормы управляемости низового уровня?
7. К какой группе факторов следует отнести потребителей продукции?
8. Какова роль вертикального разделения труда в функционировании организации?
9. Какой основной недостаток характерен для линейно – функциональных организационных структур управления организациями?
10. Какая оргструктура позволяет наилучшим образом учитывать особенности производимых или реализуемых товаров?
11. Какие существуют типы дивизиональных структур?
12. Каково основное свойство организации, имеющей органический тип управления?
13. Какой тип управления характерен для организаций, оказывающих сопротивление изменениям и имеющих негибкие оргструктуры и устойчивые задачи?
14. Каковы основные тенденции в разв современной организационной структуре современных организаций?
15. В чём состоит сущность самоорганизации и самоуправления хозяйствующих субъектов?
16. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?
17. На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?
18. В какой организации автономная рабочая группа выполняет одновременно три задачи – обеспечение производства ресурсами, производство товара, обслуживание потребителя этого товара?

80% положительных ответов свидетельствуют о сформированности соответствующей компетенций.

Занятие 6. Мотивация трудовой деятельности

В процессе проведения занятия необходимо сформировать компетенцию ПК - 4
Занятие проводится в форме решения ситуационных задач.

6.1. Мотивация труда: сущность, основные теории

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Различают две группы теории мотивации труда - содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации труда в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы четырех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак Клелланда, Клейтона Альдерфера.

Процессуальные теории мотивации труда основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. К числу процессуальных теорий относятся теория ожидания, теория справедливости, модель мотивации Портера-Лоулера.

Вопросы для дискуссии:

1. В чём отличие мотивации от стимулирования?
2. Какие Вы знаете теории мотивации?
3. В чём вы видите недостатки теории потребностей?
4. Для чего руководителю необходимо знать потребности подчинённых?
5. Перечислите процессуальные теории мотивации и в чём их суть?
6. Какое значение имеет модель Портера – Лоулера?

6.2. Ситуации и практические задания.

«Клуб 100»

В 1981 г. Даниель К. из фирмы «ДаймондИнтернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготавлиющем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что обязаны были делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25 % из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные перед этим обследования показали, что 79 % работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работниками также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7 %. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100»

началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фибергласе Продактс», в целом, количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40 %, а производительность труда возросла на 14,5 %.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы:

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

6.3 Анализ конкретной ситуации.

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам:

Хорошая зарплата - 34% работников

Хорошие условия труда – 6%

Хорошие отношения в коллективе – 18%

Работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

Из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

Материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

Уважение в коллективе – 24%

Интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

6.4 Задание. «Составление индивидуальной иерархии потребностей».

Следующие утверждения имеют 7 возможных вариантов ответа:

полностью положит.	полож.	не совсем положит.	не знаю	не совсем отриц.	отриц.	полностью отриц.
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения. К примеру, если Вы полностью согласны, подчеркните цифру +3.

Таблица 6.1 Оцените следующие утверждения

Утверждение	Ваша оценка					
	+3	+2	0	-1	-2	-3
1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто очень хорошо выполняет работы	+3	+2	0	-1	-2	-3
2. Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, т.к. работник точно знает, что от него ожидается	+3	+2	0	-1	-2	-3
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании	+3	+2	0	-1	-2	-3
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника	+3	+2	0	-1	-2	-3
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия	+3	+2	0	-1	-2	-3
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе	+3	+2	0	-1	-2	-3
9. Для сохранения работников важными факторами являются выплаты пособия при увольнении и страховые программы	+3	+2	0	-1	-2	-3
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей	+3	+2	0	-1	-2	-3
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают	+3	+2	0	-1	-2	-3
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес к делам сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий после работы	+3	+2	0	-1	-2	-3
13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением	+3	+2	0	2 -1	-2	-3
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны	+3	+2	0	-1	-2	-3
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы	+3	+2	0	-1	-2	-3
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника	+3	+2	0	-1	-2	-3
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решения вопросов	+3	+2	0	-1	-2	-3
19. Безопасность работы важна для работников	+3	+2	0	-1	-2	-3
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования	+3	+2	0	-1	-2	-3

Подсчет очков

1) Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

$$10+11+13+18 =$$

$$6+8+14+17 =$$

$$5+7+12+15 =$$

$$2+3+9+19 =$$

$$1+4+16+20 =$$

2) Отметьте в табл.5.2 итоговый результат значком «X», в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Таблица 3.2 - Итоговый результат

	-12	-10	-8	-6	-4	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
1.Самовыражение												
2.Самоутверждение												
3.Социальные потребности												
4.Потребности безопасности												
5.Исходные потребности												

Составьте свою «пирамиду» иерархии потребностей.

6.5 Рекомендуемая литература

1. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 464с.

3. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для вузов / А. П. Егоршин. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2006. - 462[2] с. Экз-ры: анл(2), счз 1 (1), счз5(1), кон(1), аул(15)

4. Красина Ф.А. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / Ф. А. Красина; Федеральное агентство по образованию, Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Кафедра экономики. - Томск: ТМЦДО, 2007. - 129 с. Экз-ры: анл(3), счз 1 (1), счз5(1), аул(9)

5. Гудовский И. В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие / И. В. Гудовский ; Федеральное агентство по образованию, Сибирский государственный технологический университет (Красноярск). - Красноярск: СибГТУ, 2006. - 167[1] с. Экз-ры: счз 1 (1).

Чтобы оценить результативность формирования соответствующей компетенции студентов, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие группы потребностей можно удовлетворить следующими средствами: а) предоставление творческой работы; б) создание легко доступных систем питания; в) поощрение создания неформальных групп; г) присвоение званий или рангов; д) создание системы страховки.

2. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию «кнути и пряника».

3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.

4. В чем отличия теории Мак Клеlland от теорий Маслоу и Альдер-

фера?

5. Какие выводы можно сделать из теории ожиданий Виктора Врума?

6. Какие выводы из теории справедливости Адамса могут быть полезны для использования в практике менеджмента?

7. Портер и Ловлен в своей теории пришли к заключению, что результативный труд вызывает удовлетворение работой. Каковы последствия этого вывода для практики менеджмента?

8. Что включается в «потребительскую корзину»? Для чего это нужно знать руководителю?

9. Мотивационная структура человека - это: а) совокупность мотивов, которые находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека; б) строгая очередность мотивов по степени их влияния на поведение человека; в) то, что вызывает определенные действия человека. Выберите правильный вариант.

10. Отдельный прием или способ мотивирования называется: а) стимулом; б) стимулированием; в) мотиватором.

11. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации: а) человеческих факторов, влияющих на социальное взаимодействие; б) внешних условий труда человека; в) потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

12. В двухфакторной теории мотивации Герцберга зарплата относится к: а) факторам здоровья; б) мотивирующим факторам; в) ситуационным факторам, определяющим активную потребность человека

13. Потребности существования, связи, роста рассмотрел в своей теории в 1972 году: а) Дэвид МакКлелланд; б) Фредерик Герцберг; в) Клейтон Альдерфер.

14. В теории ожиданий Виктор Врум определил мотивацию (М) как:

а) $M = (3-V) * (B-Val) * P$;

б) $M = (3-V) * (3-P) * Val$;

в) $M = (3-P) * (P-V) * Val$, где 3 - затраты; В - вознаграждение; Р - результаты; Вал - валентность.

15. Удовлетворенные потребности мотивируют людей (по Маслоу): а) да; б) нет; в) смотря по обстоятельствам

16. Первостепенного удовлетворения требуют потребности (по Маслоу): а) первичные; б) актуальные; в) вторичные.

17. Группы потребностей человека находятся в определенном соотношении по отношению друг к другу: а) они независимы; б) иерархически расположены; в) следуют друг за другом в последовательности, которая определяется конкретной ситуацией.

18. Вторичные потребности удовлетворяются меньшим числом способов, чем первичные: а) правильно; б) смотря какие потребности; в) неправильно.

19. Работнику дается право контроля над качеством и количеством своего труда и установление ответственности за конечный результат. Какая из теорий мотивации объясняет необходимость такого положения?

а) теория постановки целей;

б) теория партиципативного управления;

в) теория Портера-Лоулера.

20. Теория постановки целей предполагает, что уровень исполнения работы зависит от характеристик целей, поставленных перед работником. Эти характеристики следующие:

а) конкретность, сложность, выгодность;

б) достижимость, взаимосвязанность, стратегическая направленность;

в) сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.

80% положительных ответов соответствуют сформированности соответствующей компетенции.

Занятие 7. Оценка результативности труда персонала

Данное практическое занятие позволяет сформировать компетенцию ПК-8:

способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно – управленческих решений, готовностью к разработке процедур и методов контроля (ПК-3); В данном случае – это мотивация труда, будет ли удовлетворён работник вознаграждением, которое он получит за свой труд.

7.1. Исходные данные

В отделе маркетинга крупного промышленного предприятия работают 8 человек. Для повышения эффективности их труда, проведения целенаправленной кадровой политики в области материального и морального стимулирования сотрудников, проведения аттестации, организации продвижения, повышения квалификации проводится оценка результатов труда и деловых качеств работников

Для этого используется интегральный коэффициент, комплексно учитывающий такие показатели, как:

- профессиональные и личностные качества;
- уровень квалификации;
- сложность работ;
- результаты труда.

Исходные данные для расчета комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников отдела маркетинга приведены в табл. 7.1.

Таблица 7.1 - Исходные данные для расчета интегрального коэффициента

№№ п/п	Должность Ф.И.О.	Степень достижения признаков, определяющих профессиональные и личностные качества						Уровень образования	Стаж работы по специальности (лет)	Степень проявления признаков, определяющих результаты		
		Признаки								1	2	3
		1	2	3	4	5	6					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Начальник отдела Иванов Н.М.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	-	Высшее	12	1,25	1,0	1,25
2	Главный специалист Ларин С.И.	1,25	1,25	1,25	1,25	1,0	1,0	Высшее	18	1,0	1,25	1,25
3	Ведущий специалист Воронина Л.В.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,25	1,0	Высшее	10	1,25	1,25	1,0
4	Специалист 1-ой категории Сушков Л.В.	1,25	1,0	1,25	1,25	1,0	1,25	Высшее	7	1,0	1,25	1,25
5	Специалист 1-ой категории Зимина З.К.	1,25	1,25	1,0	1,25	1,0	1,0	Высшее	6	1,25	1,0	1,0
6	Специалист 2-й категории Сидоров А.М.	1,0	1,0	1,25	0,75	1,0	1,0	Незаконченное высшее (5 курс)	3	1,0	1,0	0,75
7	Специалист 2-й категории Сахарова А.М.	1,25	1,25	1,0	1,0	1,0	1,25	Незаконченное высшее (4 курс)	3	1,25	0,75	1,0
8	Специалист 2-й категории Зуева С.В.	1,0	1,0	0,75	0,75	1,0	0,75	Среднее специальное	2	1,00	0,75	1,0

7.2. Постановка задачи

- 1) Рассчитать оценку профессиональных и личностных качеств сотрудников отдела маркетинга.
 - 2) Рассчитать оценку сложности квалификации работников.
 - 3) Рассчитать оценку сложности выполняемых работ.
 - 4) Рассчитать оценку результатов труда.
 - 5) Рассчитать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств отдела маркетинга.
- б) По итогам комплексной оценки разработать предложения по:
- премированию лучших сотрудников;
 - изменению уровня должностных окладов;
 - должностному продвижению работников;
 - улучшению расстановки и рациональному использованию работников отдела;
 - повышению квалификации сотрудников отдела (выбору форм и методов).

7.3. Методические указания

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- характер и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок:

- первая определяет показатели, характеризующие работника, то есть степень развития профессиональных и личных качеств работника (Π) и уровень квалификации (K), а также их количественные измерители;
- вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, то есть позволяет сопоставить результаты труда работников (P) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (C).

Комплексная оценка (D) определяется по формуле:

$$D = \Pi \cdot K + P \cdot C$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения. При расчете комплексной оценки значения каждого элемента выражается в долях единицы

7.4. Расчет оценки профессиональных и личных качеств работника

Для определения величины показателя (Π) производится оценка степени проявления каждого из признаков с учетом их удельной значимости, определяемой экспертным путем, отдельно для руководителей и специалистов.

Каждый признак профессиональных и личных качеств (для руководителей их 5, для специалистов - 6) имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения. При соответствии конкретного признака среднему уровню его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Оценка по всей совокупности признаков, определяющих профессиональные и личные качества работником (Π), производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и рассчитывается по формуле:

$$\Pi = \sum_{i=1}^n a_{ij} x_i,$$

где i - порядковый номер признака ($i = 1, 2, \dots$ я) (для руководителей $n=5$, для специалистов $n=6$);

j - уровень (степень) проявления признака ($j = 1, 2, 3$);

a_{ij} - количественная мера признака у работника

x_i - удельная значимость признаков в общей оценке (в долях от единицы).

Таблица 7.2 – Оценка признаков, определяющих профессиональные и личные качества специалистов

№№ п/п	Признаки профессиональных и личных качеств	Удельная значимость признаков общей оценке деловых качеств	Оценка признаков с учетом удельной значимости		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1,0	гр.6= гр.3x1,25
1	Профессиональная компетентность - знание законодательных актов, руководящих и нормативных документов, широта профессионального кругозора, умение работать с документами	0,34	0,25	0,34	0,42
2	Сознание ответственности за последствия своих действий, принимаемых решений	0,17	0,13	0,17	0,21
3	Способность четко организовывать и планировать выполнение порученных заданий, умение рационально использовать рабочее время, сосредоточиться на главном	0,12	0,09	0,12	0,15
4	Способность выполнять должностные функции самостоятельно, без помощи руководителя или старшего по должности	0,10	0,07	0,10	0,12
5	Творческий подход к решению поставленных задач, активность и инициатива в освоении новых компьютерных и информационных технологий, способность быстро адаптироваться к новым условиям и требованиям	0,10	0,07	0,10	0,12
6	Способность сохранять высокую работоспособность в экстремальных условиях	0,17	0,13	0,17	0,21

7.5. Расчет оценки уровня квалификации работников

Для оценки уровня квалификации работников (*K*) принимается единый набор признаков для всех категорий работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности. По уровню образования все работники распределяются на две группы:

Игр. - имеющие среднее специальное образование,

Пгр. - имеющие высшее или незаконченное высшее (IV- V курс вуза) образование.

В соответствии с тем, в какую из указанных групп попадает работник, ему присваивается количественная оценка по этому признаку, величина которой составляет 1 или 2.

В зависимости от стажа работы по специальности работники распределяются на четыре группы по каждому уровню образования (табл. 6.3).

Таблица 7.3 - Оценка уровня квалификации

Номер группы по стажу	Оценка стажа	Стаж работы по специальности и у работников, имеющих образование, годы	
		3	4
1	0,25	0-9	0-9
2	0,50	9 - 13, свыше 29	9-17, свыше 29
3	0,75	13-17,21-29	17-25
4	1,0	17-21	26-29

Оценка уровня квалификации (*K*) определяется по формуле:

$$K=(OB+CT)/3,$$

где

OB - оценка образования (*OB* - 1,2);

CT - оценка стажа работы по специальности (*CT* - 0,25; 0,50; 0,75; 1,0);

3 - постоянная величина, соответствующая сумме максимальных оценок по образованию и стажу работы.

7.6. Расчет оценки сложности выполняемых работ

Для оценки сложности выполняемых работ (*C*) по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения по степени усложнения работ (от менее к более сложным).

В табл.6.4 приведены средние значения коэффициентов сложности выполняемых работ для каждой должностной группы работников

Таблица 7.4 - Средние коэффициенты сложности работ

№№ п/п	Наименование должности	Коэффициент сложности
1	Начальник отдела	1,00
2	Главный специалист	0,89
3	Ведущий специалист	0,80

4	Специалист 1-й категории	0,68
5	Специалист II-й категории	0,57

7.7. Расчет оценки результатов труда

Для определения величины результатов труда (P) производится оценка уровня (степени) проявления каждого из следующих признаков:

- количество выполняемых плановых и внеплановых работ (заданий);
- качество выполненных работ (заданий);
- соблюдение сроков выполнения работ (заданий).

Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов по группе работников и др.

Каждый признак имеет три уровня (степени) проявления и оценивается по принципу отклонения от среднего значения по каждой должностной группе. При соответствии конкретного признака среднему уровню, его количественная оценка равна 1, выше среднего - 1,25, ниже среднего - 0,75.

Таблица 4.5 - Оценка признаков, определяющих результаты труда работников

№ № п/п	Признаки результатов труда	Удельная значимость признаков в общей оценке результатов труда	Оценка признаков с учетом удельной значимости признака		
			Признаки		
			0,75	1,0	1,25
1	2	3	гр.4= гр.3x0,75	гр.5 = гр.3x1,0	гр.6= гр.3x1,25
1	Количество выполненных работ	0,30	0,225	0,30	0,375
2	Качество выполненных работ	0,40	0,30	0,40	0,50
3	Соблюдение сроков выполнения работ	0,30	0,225	0,30	0,375

7.8. Расчет комплексной оценки результатов труда и деловых качеств работников

Комплексная оценка результатов труда и деловых качеств работников (D) получается на основе учета всех рассмотренных выше показателей оценки - профессиональных и личных качеств, уровня квалификации и результатов труда:

$$D = П \cdot K + P \cdot C.$$

7.9. Рекомендуемая литература:

1. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

2. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие. – 2 – е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2006. – 464с. Экз-ры: анл(2), счз 1 (1), счз5(1), кон(1), аул(15).

3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

Для оценки достижения компетенции необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какие группы потребностей можно удовлетворить следующими средствами: а) предоставление творческой работы; б) создание легко доступных систем питания; в) поощрение создания неформальных групп; г) присвоение званий или рангов; д) создание системы страховки.
2. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию «кнута и пряника».
3. Какую роль в мотивации играет вознаграждение? Назовите формы вознаграждения.
4. Какие выводы можно сделать из теории ожиданий Виктора Врума?
5. Какие выводы из теории справедливости Адамса могут быть полезны для использования в практике менеджмента?
6. Портер и Лоулер в своей теории пришли к заключению, что результативный труд вызывает увлечение работой. Каковы последствия этого вывода для практики менеджмента?
7. Что включается в «потребительскую корзину»? Для чего это нужно знать руководителю?
8. Мотивационная структура человека - это: а) совокупность мотивов, которые находятся в определенном соотношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека; б) строгая очередность мотивов по степени их влияния на поведение человека; в) то, что вызывает определенные действия человека. Выберите правильный вариант.
9. Отдельный прием или способ мотивирования называется: а) стимулом; б) стимулированием; в) мотиватором.
10. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации: а) человеческих факторов, влияющих на социальное взаимодействие; б) внешних условий труда человека; в) потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.
11. В двухфакторной теории мотивации Герцберга зарплата относится к: а) факторам здоровья; б) мотивирующим факторам; в) ситуационным факторам, определяющим активную потребность человека.
12. Группы потребностей человека находятся в определенном соотношении по отношению друг к другу: а) они независимы; б) иерархически расположены; в) следуют друг за другом в последовательности, которая определяется конкретной ситуацией.
13. Вторичные потребности удовлетворяются меньшим числом способов, чем первичные: а) правильно; б) смотря какие потребности; в) неправильно.
14. Работнику дается право контроля над качеством и количеством своего труда и установление ответственности за конечный результат. Какая из теорий мотивации объясняет необходимость такого положения?
а) теория постановки целей;
б) теория партиципативного управления;
в) теория Портера-Лоулера.
15. Теория постановки целей предполагает, что уровень исполнения работы зависит от характеристик целей, поставленных перед работником. Эти характеристики следующие:
а) конкретность, сложность, выгодность;
б) достижимость, взаимосвязанность, стратегическая направленность;
в) сложность, специфичность, приемлемость, приверженность.

80% правильных ответов свидетельствуют о сформированности соответствующих компетенций.

Занятие 8. Алгоритм принятия управленческих решений

8.1 Цели занятия

Целью занятия является:

- 1) разработка алгоритма принятия управленческих решений;
- 2) освоение навыков анализа и решения конкретных производственных проблем;
- 3) рациональное использование и развитие логического мышления в разработке решений;
- 4) приобретение практики коллективной выработки решений.

При проведении занятия необходимо сформировать компетенцию ПК-8-способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений.

Студенту следует:

знать методы оценки условий и последствия принимаемых организационно-управленческих решений,

быть способным и уметь оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений.

В качестве интерактивного метода обучения используется поисковый метод, позволяющий найти единственно правильный алгоритм решения проблемы.

8.2 Исходная информация

В своей практической деятельности менеджер постоянно сталкивается и решает различные организационно-управленческие проблемы. Искусство менеджера состоит в том, что вовремя оценивать проблемы и наметать путь к их решению. На результативность управленческих решений оказывает влияние множество различных факторов, в том числе и порядок действий руководителя, принимающего решения. На рис.8.1 представлена схема процесса принятия решения, которая позволяет структурно упорядочить данный процесс и смоделировать принятие оптимального решения

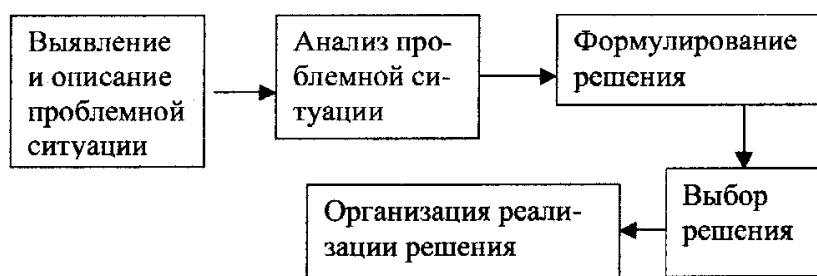


Рисунок 8.1 - Структурная схема процесса принятия решения

8.3. Содержание задания

Содержанием задания является составление алгоритма принятия управленческого решения.

Студентам предлагается представить процесс принятия решения в виде алгоритма, то есть определить последовательность выполнения руководителем управленческих действий

Создание такого алгоритма ускорит нахождение путей решения проблем и сократит поле поиска решений.

8.4 Порядок проведения игры

1. Из 18 этапов, обозначенных в бланке играющего (табл.8.1), надо последовательно составить алгоритм принятия управленческого решения, для чего необходимо пронумеровать действия, начиная с 1 до 18. Заполните графу «Индивидуальная оценка».

2. После того как студент представит свой алгоритм принятия решения, преподаватель выдает студентам эталонный алгоритм. Ознакомившись с ним, заполняется графа «Эталон».

3. При подведении итогов каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор наилучшего решения - № 15», а мнение играющего «Выбор наилучшего решения - № 10», следовательно, ошибка равна 5 единицам (без учета знака).

4. Критерий оценки: суммарная ошибка и её процент к общей сумме очков.

Например, суммарная ошибка - 5 очков, что составляет 28 % ($5 / 18 * 100 \% = 28 \%$). Следовательно, правильность решения задачи составляет 72 % (оценка «хорошо»).

Рейтинг оценок: 50-70 % - удовлетворительно, 70-85 % - хорошо, 85 - 100 % - отлично.

Таблица 8.1 - Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Оценка	Эталон	Ошибка
1	2	3	4	5
1.	Формулирование проблемы			
2.	Реализация решения исполнителями			
3.	Определение разрешимости проблемы			
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5.	Формирование целей принимаемого решения			
6.	Ранжирование решений			
7.	Реализация решения исполнителями			
8.	Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ			
9.	Оценка новизны проблемы			
10.	Выбор наилучшего варианта решения			
1.1	Установление приемлемых вариантов решения			
12.	Оценка каждого варианта решения			
13.	Организация подготовки решения			
14	Контроль за исполнением			

15.	Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов			
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17.	Подтверждение существования проблемы			
18.	Определение причин возникновения проблемы			
	Итого суммарная ошибка			

8.5 Эталонный алгоритм принятия управленческого решения

1. Определение отклонения фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Сбор полной и достоверной информации о проблеме, ее обработка и анализ
3. Подтверждение существования проблемы.
4. Формулирование проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Формирование целей принимаемого решения.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения.
11. Определение критериев оценки для выбора лучших вариантов.
12. Оценка каждого варианта решения.
13. Установление допустимых (приемлемых) вариантов решения.
14. Ранжирование решений.
15. Выбор наилучшего варианта решения.
16. Организация подготовки решения.
17. Реализация решения исполнителями.
18. Контроль исполнения.

8.6. Рекомендованная литература

4. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)
5. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов / В. И. Кнорринг. - 3-е изд., измен. и доп. - М. : НОРМА, 2007. - 527[1] с. Экз - аул(5)
6. Панфилова А.П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений : Учебное пособие для вузов / А. П. Панфилова; Санкт-Петербургский институт внешнеэкономических связей, экономики и права, Общество "Знание" Санкт-Петербурга и Ленинградской области. - СПб.: ИВЭСЭП, 2005. - 315[5] с. Экз. анл(2), счз1 (1).
7. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений: Учебное пособие для вузов / А. И. Орлов. - М. : МарТ, 2005 - 495[1] с., Экз-ры: анл(2), счз1(1), счз5(1), аул(4)
8. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения : Учебник для вузов - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : Инфра-М, 2008. - 342[10] с.. Экз: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(5)

Сформированность компетенции оценивается по результатам ответов на контрольные вопросы:

1. По каким подсистемам и компонентам системы менеджмента принимаются управленческие решения?
2. В чём особенности учёта фактора времени и фактора инфляции при разработке решения?
3. Почему при разработке управленческого решения необходимо учитывать условия применения анализируемого объекта?
4. Какие используются современные технологии при разработке управленческого решения?
5. Какие виды моделей управленческого процесса Вы знаете?
6. Можно ли доверить принятие управленческого решения компьютеру?
7. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?
8. Каковы этапы разработки и реализации управленческого решения.
9. Назовите известные Вам методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения?
10. Какова роль прогнозирования при принятии управленческого решения?
11. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации управленческого решения?
12. Кто несёт основную ответственность за принятие управленческого решения?
13. Зачем производится экспертиза основных вариантов управляющих воздействий?
14. Зачем необходимы корректировка и контроль реализации принятых управленческих решений?
15. В чём отличие коллективного принятия решения от коллективной экспертизы?
16. Какова роль оценивания при выработке и принятии управленческих решений?
17. Как влияет внешняя среда на реализацию управленческих решений?
18. Почему необходим непрерывный мониторинг изменения внутренней и внешней среды?
19. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
20. Почему управленческие решения содержат неопределённость и риск?
80% положительных ответов свидетельствует о сформированности компетенции.

Самостоятельная работа

Самостоятельная работа включает:

Написание реферата по предложенной теме (пункт 9 программы).

2. Выполнение задания.

Задание 1.

Определите для себя несколько аргументов в защиту двух противоположных позиций: «Менеджмент изучать надо», потому что... и «Менеджмент изучать не надо», потому что... Изобразите свой ответ в табличной форме.

Менеджмент изучать надо, потому что	Менеджмент изучать не надо, потому что

Примечание. Умение выбрать ту или иную позицию часто зависит от наличия теоретических знаний в данной области. В частности, здесь необходимо знать какие задачи решает менеджмент как наука. Однако Ваша позиция может оказаться противоположной и в случае, если Вы не разделяете взгляды данной науки. Попробуйте выступить в двух противоположных ролях - оппонентов.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 2.

Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в третьем столбце цифру, соответствующую очередности появления.

	Классическая школа		
2	Школа человеческих отношений		
1	Ситуационный подход		
4	Системный подход		
5	Эмпирическая школа		
6	Школа социальных систем		

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

Задание 3.

Какие черты американской и японской моделей менеджмента используются, на Ваш взгляд, в практике российского менеджмента?

Характеристики	От Японской модели	От Американской модели
Качества делового человека		
Критерии продвижения по службе		
Профессиональная компетентность		
Процесс принятия решений		
Отношение работников к фирме и работе		
Характер проведения инноваций		
Форма деловых отношений		

Примечание: Вы можете изобразить это в виде сравнительной таблицы или написать эссе.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 5

Задание 4.

Перечислите ряд актуальных проблем менеджмента, которые, по Вашему мнению, существуют в российских компаниях. Определите для себя их приоритетность (последовательность) и обоснуйте, почему их особенно важно рассматривать в первую очередь.

Проблемы менеджмента в российских компаниях:

- 1.
- 2.
- ...

Примечание. По числу проблем должно быть названо не менее 10. Проранжируйте их последовательно от 1 до 10. Из них первые три (с рангами 1, 2, 3) и будут выбраны Вами для обоснования.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 5

Задание 5.

Подумайте и ответьте на вопросы:

Какими из менеджерских умений и навыков Вы обладаете в данный момент?

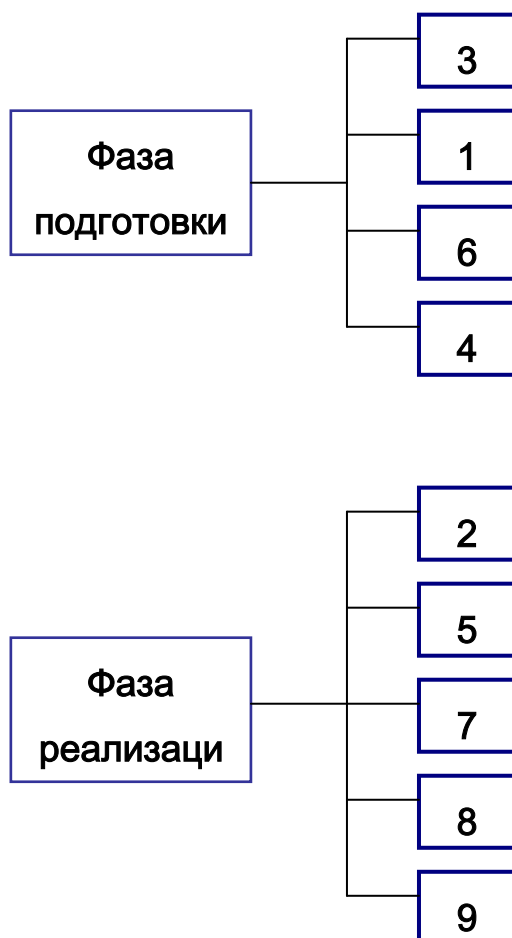
Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание – 4

Задание 6.

При подготовке и реализации управленческого решения (УР) необходимо последовательно выполнить целый ряд работ (этапов), включающих фазу принятия и фазу реализации УР. Вот список этих этапов, расположенных в произвольном порядке:

1. Сбор и анализ информации для принятия решения
2. Доведение плана до исполнителей
3. Выявление, формулирование и обоснование проблемы
4. Разработка плана реализации решения
5. Контроль за исполнением
6. Формирование возможных решений
7. Внесение необходимых корректив
8. Выбор окончательного варианта и принятие решения
9. Подведение итогов, накопление опыта решения проблемы

Расположите эти виды работ на схеме в нужной последовательности.



Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

Задание 7.

Приведите примеры ситуации (или вид деятельности предприятия), в которой целесообразнее использовать:

1. Линейную структуру управления;
2. Линейно-функциональную структуру управления;
3. Функциональную структуру управления.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 8.

Определите и предложите наиболее эффективную организационную структуру управления для каждого предприятия и объясните причины Вашего выбора.

Предприятие 1.

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в ассортименте выпускаемой продукции и прогнозирует работу на стабильном рынке.

Предприятие 2.

Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

Предприятие 3.

Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители – люди, страдающие сахарным диабетом. Стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание высокого уровня качества продукции при снижении затрат на ее производство.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 9.

Философия ОАО «Компания СЛАВИЧ» заключается в обеспечении соответствия собственных целей и долговременных интересов общества. Компания реализует идеологию «Общей судьбы», что предполагает сочетание интересов работников, акционеров, поставщиков и покупателей. Для компании одинаково важна прибыль для акционеров и доходы работников, а также их взаимовыгодная совместная деятельность с поставщиками и полное удовлетворение потребности покупателей.

Укажите ошибки, которые, на Ваш взгляд, допущены менеджментом компании при формулировке миссии.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 3

Задание 10.

Дайте сравнительную характеристику понятий «стратегия» и «тактика». Какие стратегические альтернативы существуют у организации? От чего зависит выбор стратегии?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 11.

Разместите по приоритетам (от одного до восьми) Ваши целевые установки в будущей работе:

Удовлетворение ожиданий начальника

Престиж и положение

Уверенность в завтрашнем дне

Возможность независимо мыслить и действовать

Более высокая зарплата, увеличение льгот

Признание руководством Вашей исполнительности

Продвижение по службе

Личностный рост и развитие

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 2

Задание 12.

Определите ряд своих эмоций, которые Вы переживаете в ситуациях различного выбора способов решения управленческих задач (или своих собственных задач). Соотнесите их с мотивами своего поведения и обоснуйте полученные результаты.

№№	Тактика поведения	Эмоция	Оценка (часто/ редко)	Мотив достижения успеха (+) /неуспеха (-)
1.	Высокая произвольная активность	Желание действовать в направлении поставленной цели	Редко	+
2.	Проявление самостоятельности	Уверенность в своих возможностях	Часто	+
3.	Проявление риска			
4.	Стремление принять нужное решение			
5.	Принятие высокой степени ответственности			
6.	Стремление найти адекватные средства реализации цели			
7.	Меньшее проявление активности			
8.	Уход от самостоятельного решения			
9.	Стремление не рисковать			
10.	Излишняя осторожность при принятии решения			
11.	Уход от ответственности			
12.	Стремление «обойти» поставленную цель			

Примечание. На рабочем месте человек испытывает сильное эмоциональное возбуждение в зависимости от успешной или неуспешной оценки своей деятельности. Правильная (положительная) мотивация работников со стороны руководителя помогает в работе, укрепляет его стремление к труду и способствует успеху деятельности всей группы, а также и предприятия. Отрицательная мотивация препятствует деятельности человека и снижает не только уровень его достижений, но и всей группы, а также и предприятия.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 3

Задание 13.

Какие из приведенных ниже высказываний, по Вашему мнению, более всего соответствуют правильному поведению менеджера:

1. менеджеру постоянно нужно ориентироваться на желания своих сотрудников;
2. менеджер все время должен напоминать подчиненным, что производство – самое основное, и четко указывать, что они должны делать;
3. никто из менеджеров не может одинаково решать различные ситуации, так как они бывают вызваны разными факторами;
4. нужно выбрать стиль руководства и все время следовать ему.

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 14.

Представьте себе, что недавно Вы стали руководителем давно сформированной группы работников. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать. Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что Вы от них требуете, но не проявляют инициативу и общаются на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Что, на Ваш взгляд, нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями, без боязни репрессий?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 15.

В коллективе фирмы назревает конфликтная ситуация, что подтверждается следующими фактами: постоянно в коллективе возникают ситуации, при которых:

- каждый трудится сам по себе, отказывая другим в помощи;
- сотрудники не доверяют друг другу и стараются не делиться рабочими и личными планами, не дают советы;
- при высказывании своего мнения о деятельности коллеги, сотрудник скорее выскажет свои замечания, нежели подчеркнет его достоинства.

Но уладить конфликт еще не поздно. Как Вы думаете, что следует предпринять менеджеру, чтобы изменить обстановку в коллективе? Как нужно вести себя при общении с подчиненными?

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 16.

Проанализируйте, как влияют неформальные коммуникации на эффективность деятельности организации? Всегда ли это влияние негативно? Приведите примеры, подтверждающие Вашу точку зрения.

Пример: команда программистов.

Минусы неформальных коммуникаций:

- 1.

2.

....

Плюсы неформальных коммуникаций

1.

2.

....

Максимальное кол-во баллов, которое Вы сможете получить за это задание - 4

Задание 17.

Вы – начальник цеха производства фирмы. Известно, что более чем половине работников фирмы работа не нравится или безразлична. Но эта группа работников продолжает работать на фирме, поскольку здесь более высокая заработная плата, чем на других фирмах и работа расположена близко от места проживания.

Части работников работа на фирме нравится в том числе по следующим причинам:

хорошая зарплата (34% работников)

хорошие условия труда – 6%

хорошие отношения в коллективе – 18%

работа соответствует образованию и наклонностям – 15%.

из материалов социологического обследования установлено, что больше всего в жизни работники фирмы ценят:

материальное благополучие, достаток и уют в доме (67%)

уважение в коллективе – 24%

интересную работу – 15%.

Вопросы для анализа конкретной ситуации.

1. Является ли в настоящее время коллектив фирмы достаточно сплоченным, способным решать усложняющиеся проблемы в условиях рыночных отношений?
2. Какие меры нужно предпринять, чтобы выполняемый труд стал более привлекательным для большинства работников?
3. Что необходимо сделать, чтобы добиться органического сочетания материальных и моральных стимулов к трудовой деятельности?

Рекомендуемая литература

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 499[1] с. Экз-ры: анл(5), счз1(1), счз5(1), аул(23)

3. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник для вузов / О. С. Виханский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. - 669[3] с. 663-669. Экз-ры: анл(3), счз1(1), счз5(1), аул(25)

3. Менеджмент: Учебник для вузов / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский; ред.: М. П. Переверзев; Тульский государственный педагогический университет им. Л. Н. Толстого. - М.: Инфра-М, 2007. - 286[2] с. Экз. - аул(40)

Проблемно-тематические задания для итоговой аттестации

Тема 1. Сущность, цели и задачи менеджмента

1. В настоящее время встречаются точки зрения:

- существует наука «Менеджмент» и все ошибки хозяйственников и администраторов объясняются слабым их знакомством с настоящей теорией управления;

- менеджмент – это не строгая научная дисциплина, а собрание противоречивых доктринальных соображений, априорных утопий и интерпретаций. О некоторых теориях менеджмента можно сказать, что это интеллектуально приспособленные игры, выдуманные человеком.

Какую из приведенных точек зрения Вы считаете верной? Аргументируйте свою точку зрения.

2. Созданию классической теории менеджмента в начале XX в. мы обязаны предпринимателям с инженерно-техническим образованием. С их легкой руки в изучении процессов управления производственными организациями стали применяться привычные для них рациональное мышление, методы естественных наук и математический аппарат. По их понятиям, людьми можно управлять при помощи «кнута и пряника», т.е. наказания и поощрения при непременном контроле за действиями работников, – этого вполне достаточно, чтобы наемные работники добросовестно исполняли распоряжения начальства. Возникшая позднее теория организационного управления стала предлагать и широко рекламировать все те же или несколько модифицированные методы рационализации управленческой деятельности, научной организации труда и управления, системного анализа, экономико-математического моделирования.

Как Вы полагаете, оправдывает ли теория организационного управления в ее современном виде надежды нынешних менеджеров?

3. Как и многие российские предприятия, переживающие кризис, завод по производству строительных материалов занят поиском выхода из сложившегося положения. Главный инженер завода полагает, что для повышения эффективности управления производством требуется технологическая реорганизация станочного парка. Главный бухгалтер убежден в необходимости внедрения эффективных методов в систему управления денежными потоками. Менеджер по кадрам настаивает на совершенствовании системы подготовки кадров и управления ими. Руководитель отдела маркетинга уверен: новаторские принципы в системе управления поставками продукции потребителям – ключ к выходу из кризиса.

Охарактеризуйте содержание необходимых изменений в системе управления с точки зрения генерального директора завода.

Сравните представление генерального директора о системе управления и предложения руководителей отделов по развитию отдельных направлений деятельности организации и решите, какое из предложений Вы бы сочли наиболее своевременным?

Как Вы думаете, какие подсистемы управления, по мнению руководства организации, являются основными и какие второстепенными?

4. Число парадоксальных утверждений в науке отражает, как правило, меру нашего незнания предмета исследования. Но верно и то, что парадоксы полезны, что они будят мысль и становятся «точками роста» научного знания. В менеджменте тоже есть свои парадоксы например, тогда как механизм регулирования технических систем базируются на фундаментальных законах физики, электротехники или химии, то механизмы управления в организациях построены на произвольно выбранных принципах, методах и моделях.

Экономисты жалуются: разработанные ими теории совсем не используются в менеджменте. Авторитеты в области менеджмента совершенно игнорируют достижения экономической науки. Большой частью они создают свои концепции, скрупулезно изучая практику фирм, добившихся успеха, или обобщая собственный опыт управленческого консультирования.

Проанализируйте и объясните главный парадокс менеджмента: управление социально-экономическими системами строится не на основе законов экономики, а на субъективно интерпретируемых прецедентах хозяйственной жизни.

5. Для повышения качества подготовки специалистов в области менеджмента (как и в любой другой сфере) принципиальное значение имеет организация учебного процесса.

Образование имеет две цели: социальную и профессиональную

Социальная цель состоит в воспроизводстве культуры, эффективном приращении духовного потенциала нации. Профессиональная цель образования – обеспечить подготовку кадрового и научно-технического потенциала для повышения эффективности и конкурентоспособности российских компаний.

Важным принципом совершенствования образовательного процесса в МИЭП считается интеграция науки, образования и практики, а одной из главных задач – повышение качества обучения специалистов – менеджеров и маркетологов. У педагогов, которые готовят кадры для армии, этот принцип формируется так: «учить тому, что необходимо на войне».

Какие формы обучения в образовательном процессе Вы считаете наиболее целесообразными и эффективными?

Проанализируйте виды практических занятий, в наибольшей степени способные вызвать у обучающихся желание активизировать мышление, проявить свои творческие способности.

Какие формы взаимодействия вуза и компаний Вы могли бы предложить с целью получения практических навыков обучающимися в сфере менеджмента?

Литература: 3, 6, 8.

Тема 2. Методология, принципы и функции менеджмента

1. История менеджмента хранит имена людей которые, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

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

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании Chrysler возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. Chrysler по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам General Motors и Ford. Казалось бы, Ли Якокка принялся за безнадежное дело.

Прежде всего были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль.

В этот период Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, что ему удалось сделать через несколько месяцев. Chrysler вновь занял прочное место на автомобильном рынке.

Проанализируйте меры, которые предпринял Ли Якокка для стабилизации компании Chrysler. Чтобы Вы могли предложить с этой целью?

Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда – как красивый жест или хорошо продуманный шаг менеджера? Приведите доводы в подтверждение Вашего мнения.

2. За всю историю менеджмента сложилось много научных школ.

Накоплен огромный эмпирический материал и предложено множество моделей менеджмента, обобщающих практический опыт и результаты его теоретического осмысления. Но в этой массе теорий, концепций и моделей набралось большое количество не согласующихся одно с другим представлений о закономерностях, принципах и средствах управления.

Как, на Ваш взгляд, следует поступать менеджерам: использовать опыт одной из школ в каждом конкретном случае или интегрировать разрозненные локальные модели в целостную модель социально-экономической системы?

3. По мнению автора, истинная природа бюрократии заключается в том, что цели подменяются средствами. Бюрократия в широком смысле слова – это демонстрация внешнего подчинения порядку, противоречащая здравому смыслу, интересам дела и общественным интересам.

Главное для руководителя-бюрократа – это демонстрация беспрекословного соблюдения административных правил, должностных инструкций и институциональных ограничений. И хотя приверженность правилам, изначально задуманным как средство, превращается в самоцель, следование административным установлениям и формальным нормам бюрократически ориентированный руководитель считает фундаментальным условием сохранения стабильности своей организации и своего положения в ней.

Там, где функции исполнения поручаются одним лицам, а функции управления другим, между членами организации обязательно устанавливаются бюрократические отношения.

Сформулируйте четыре-пять способов минимизации бюрократических ориентаций в организации.

4. Талантливый американский инженер Ф. Тейлор (1856–1915) считал главным условием повышения производительности труда установление и поддержание на предприятии четкой организации и железной дисциплины.

Вождь мирового пролетариата В.И. Ленин (1870–1924) теорию «научного управления» Ф. Тейлора именовал не иначе, как системой выжимания пота, но тем не менее призывал большевиков взять все лучшее из этой системы для организации труда в Советской России.

Проанализируйте причину неоднозначного отношения В.И. Ленина к теории «научного управления» Ф. Тейлора.

Как Вы полагаете, сохранила ли свою значимость теория Ф. Тейлора в современной России?

5. В университетах и школах бизнеса преподаватели менеджмента постоянно слышат одну и ту же просьбу: не вдаваться в философские рассуждения и теоретические изыскания, а сразу давать дельные советы, как поступать в каждом конкретном случае в управленческой практике. Слушатели хотят получить готовые рецепты и рекомендации, чтобы следовать им в повседневной управленческой деятельности.

Авторы современных пособий по менеджменту охотно идут навстречу подобным прагматическим запросам. В школах бизнеса преподаватели придерживаются так называемого информационно-рецептурного метода обучения, стремясь передать некоторую систему знаний в виде «алгоритмов управления», а то и готовых рецептов на все случаи

Тема 3. Организация как система

Понятие «организация» (от лат. organizo – делать сообща, устраивать, стройный вид) многомерно. Им принято обозначать:

- а) «внутреннюю упорядоченность, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого»;
- б) «характер строения, устройства, структуры» (например, рациональная, сильная, слабая, тонкая);
- в) «совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого»;
- г) «объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур».

Большинство современных ученых едины в том, что термин «организация» универсален, т.е. применим к биологическим, социальным и техническим объектам (подсистемам), и фиксирует закономерности их строения и функционирования. Он традиционно рассматривается в одном ряду с та-кими научными понятиями, как «элемент», «структура», «система», «управ-ление», однако в их понимании существует немало разногласий.

1. Проанализируйте существующие определения понятий «элемент», «структура», «система», «подсистема», «организация», концентрируя внимание на различиях между ними. Какие из определений этих понятий Вы считаете наиболее правильными?

2. Как, на Ваш взгляд, взаимосвязаны эти понятия?

3. Какова диалектика теории организации и жизнедеятельности реальных организаций?

Литература: 1, 3, 4, 6, 7, 18.

Тема 4. Организация и управление

Проблема статуса теории организации и ее взаимосвязи с наукой об управлении решается в современных условиях неоднозначно.

Точка зрения. Теория организации является составной частью теории управления.

Точка зрения. Теория организации является самостоятельной областью знания, отвечающей на главный вопрос «чем управлять?», а теория управ-ления отвечает на вопросы «зачем и как воздействовать на объект?».

Точка зрения. Разграничение теоретических основ организации и управ-ления не имеет особого смысла ввиду их неразрывной взаимосвязи.

1. Какой из перечисленных точек зрения Вы отдаете предпочтение и почему?

2. Систематизируйте известные Вам управленческие науки и предс-тавьте их в виде общей схемы.

3. Что, на Ваш взгляд, следует понимать под «системой управления компанией»? Каковы ее основные подсистемы и элементы?

Литература: 3, 6, 7, 13, 17, 18.

Тема 5. Законы организации: общая характеристика

Как известно, фундаментальным основанием диалектики выступают три закона: единства и борьбы противоположностей, перехода количественных изменений в качественные, отрицания отрицания. Эти законы носят всеобщий характер, т.е. их действие распространяется на природу, общество и мышление человека. Эти законы объективны, т.е. не зависят от желаний субъекта; их нельзя «обойти». В силу универсального характера законов, принципов и категорий диалектики, представленной в виде развернутой системы Георгом Вильгельмом Ф. Гегелем (1770–1831) и положенной на материалистическую «почву» К. Марксом (1818–1883), современный руководитель обязан быть диалектиком.

Стремление к постоянному самосовершенствованию, системный анализ поступающей информации, учет различных точек зрения и вариантов решения проблемы, нахождение компромиссов, объективная оценка трудо-вого участия и стимулирование персонала – таковы лишь некоторые атри-буты эффективного менеджмента. Между тем среди современных руководителей немало и тех, кто отвергает законы диалектики. Нередко в

процессе делового совещания или в личной беседе от них можно услышать: «Начальник всегда прав», «Незаменимых сотрудников не бывает», «Кто не с нами, тот против нас» и т.п.

1. Согласны ли Вы с тем, что любой сотрудник организации является «заменяемым»?

2. Каковы, на Ваш взгляд, особенности развития организации, руководители которых игнорируют действие закона единства и борьбы противоположностей? Приведите примеры из Вашего личного опыта.

3. Дайте характеристику механизма использования матрицы эффективности управленческой деятельности (степени развития организационных противоречий – различие, поляризация, столкновение, антагонизм, внимание руководителя к управленческим проблемам – слабое, среднее, сильное)?

Литература: 4, 5, 19, 20.

Тема 6. Закон развития

Закон развития гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении всех этапов жизненного цикла». ЖЦ любой организации включает восемь этапов (графически их изображают в виде «шляпы»): нечувствительность, или инкубация (Э1), внедрение, или выведение (Э2), рост (Э3), зрелость (Э4), насыщение (Э5), спад (Э6), крах (Э7), ликвидация, или утилизация (Э8). Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе развития.

Второй вариант: руководитель знает о законе развития, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные информированы о законе развития, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие факторы, на Ваш взгляд, обеспечивают эффективное развитие организации в современных условиях? Поясните на конкретном примере.

Литература: 4, 5, 10, 11, 17, 20.

Тема 7. Закон синергии

Закон синергии гласит: «Для любой системы (технической, биологической или социальной) существует такой набор ресурсов, при котором ее потенциал всегда будет существенно больше либо существенно меньше простой суммы потенциалов входящих в нее ресурсов». Этот закон относится к основополагающим законам организации и имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе синергии.

Второй вариант: руководитель знает о законе синергии, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные информированы о законе синергии, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие методы управления, на Ваш взгляд, обеспечивают достижение позитивного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.

3. Какие факторы обеспечивают достижение негативного синергетического эффекта в организации? Приведите пример.

Литература: 4, 5, 10, 11, 17, 20.

Тема 8. Закон информированности-упорядоченности

Закон информированности-упорядоченности гласит: «Каждая система (социальная или биологическая) стремится получить как можно больше достоверной, ценной и насыщенной информации о внутренней и внешней среде для устойчивого функционирования (самосохранения)». Этот «фоно-вый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе информированности-упорядоченности.

Второй вариант: руководитель знает о законе информированности-упорядоченности, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные знают о законе информированности-упорядоченности, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие, на Ваш взгляд, следствия вытекают из закона информированности-упорядоченности?

3. Существуют ли в современных условиях организации и отдельные личности, сталкивающиеся с эффектом «горя от ума»? Почему это происходит?

Литература: 4, 5, 10, 11, 17, 20.

Тема 9. Закон единства анализа и синтеза

Закон единства анализа и синтеза гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится настроиться на наиболее экономный режим функционирования за счет постоянного изменения своей структуры или выполняемых функций». Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет важное значение для сопоставления потенциалов (ресурсов) организации и принятия оптимальных управленческих решений на всех уровнях – федеральном, региональном, муниципальном, институциональном (корпоративном), внутрифирменном.

Первый вариант: потенциал созидания несколько превосходит потенциал разрушения, что соответствует математической интерпретации закона единства анализа и синтеза: $\{\sum(R1i + R2i) - \sum(V1i + V2i)\} \geq 0$, где $R1i, R2i$ – внутренний и внешний потенциал (ресурс), способствующий развитию компании; $V1i, V2i$ – внутренний и внешний потенциал (ресурс), стремящийся ликвидировать компанию или нанести ей ощутимый вред.

Второй вариант: потенциал созидания существенно превосходит потенциал разрушения.

Третий вариант: потенциал созидания меньше потенциала разрушения.

1. Как Вы считаете, каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Какие следствия вытекают из закона, если $\sum(R1i)$ существенно больше или существенно меньше $\sum(R2i)$ и каково их практическое значение?

3. Какие следствия вытекают из закона, если $\sum(V1i)$ существенно больше или существенно меньше $\sum(V2i)$ и каково их практическое значение?

Литература: 4, 5, 10, 11, 17, 20.

Тема 10. Закон композиции и пропорциональности (гармонии)

Закон композиции и пропорциональности (гармонии) гласит: «Каждая система (биологическая или социальная) стремится приобрести, создать или сохранить в своей структуре все композиционно необходимые ресурсы, находящиеся в заданной соотносительности или заданном подчинении (пропорции)». Этот «фоновый», или «второго уровня», закон имеет несколько типовых вариантов реализации на уровне предприятия (фирмы).

Первый вариант: ни руководитель, ни подчиненные не имеют представления о законе композиции-пропорциональности (гармонии).

Второй вариант: руководитель знает о законе композиции-пропорциональности, а его подчиненные нет.

Третий вариант: руководитель и подчиненные информированы о законе, имеют представление о характере и особенностях его действия.

1. Каковы «сценарии» развития событий по каждому из трех вариантов и их возможные последствия для организации?

2. Предложите собственную модель гармонизации интересов администрации и персонала, общества и личности (на примере конкретной организации).

3. Каковы основные принципы реализации закона композиции-пропорциональности на уровне внутрифирменного управления?

Литература: 4, 5, 10, 11, 17, 20.

Тема 11. Специфические законы социальной организации

В отличие от универсальных (основополагающих и фоновых) законов, действие которых распространяется на социальную, биологическую и отчасти на техническую системы, специфические законы имеют ограниченную сферу действия. Однако это вовсе не умаляет их роли и значения. Более того, как представляется, от степени восприятия, познания и реализации именно «пакета» социальных законов в конечном счете будет зависеть дальнейшая «судьба» человечества.

1. Согласны ли Вы с этой авторской гипотезой? Поясните свою точку зрения.

2. Согласны ли Вы с утверждением о том, что «среди специфических законов организации основным является закон своеобразия» (Э.А. Смирнов)?

3. Представьте себя в роли консультанта руководителя крупного предприятия. Сформулируйте четыре-пять практических рекомендаций для повышения эффективности менеджмента, вытекающих из закона своеобразия.

Литература: 4, 5, 10, 11, 15, 16, 19, 20.

Тема 12. Принципы организации

Принцип (от лат. principium – начало, основа) – это основное исходное положение теории, учения, науки; внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

Принципы организации весьма многочисленны и разнородны, что усложняет их обобщенную классификацию. Однако такие попытки неоднократно предпринимались учеными. В подтверждение приведем классификацию Э.А. Смирнова, который выделил четыре группы принципов организации:

• общие принципы:

а) соответствия (целей и ресурсов, распорядительства и подчинения, эффективности производства и экономичности);

б) оптимальности (сочетания централизации и децентрализации производства и управления, прямоотчности, ритмичности, синхронизации);

• «статические», или принципы статического состояния организации (наивысшего приоритета цели, приоритета функций над структурой и субъекта управления над объектом);

• «динамические», или принципы динамического состояния организации (наивысшего приоритета персонала, приоритета структур над функциями, объекта управления над субъектом);

- принципы рационализации (последовательного подключения, всесторонности входящей информации, всесторонности рекомендаций по рационализации компании, внутренней рационализации).

Приступая к изучению такого научного «массива», студент, особенно если он имеет большой жизненный опыт, может воскликнуть: «Неужели на практике все это действительно важно?! Реальная жизнь весьма отличается от теории». В этой связи обозначим основные подходы к решению проти-воречий между теорией и практикой.

Точка зрения. Изучать теорию необходимо, хотя бы для того, чтобы всякий раз не изобретать велосипед и идти в ногу со временем.

Точка зрения. Изучать «голую» теорию нет необходимости, а деловому человеку на это просто не хватает времени, лучший учитель – повседневная жизнь, а не книги.

Точка зрения. Вопрос соотношения теории и практики, подготовки и переподготовки кадров может решаться по-разному (в зависимости от конкретной ситуации, возможностей предприятия, должности работника и его личностных качеств).

1. Составьте «портрет» сторонников каждой из трех точек зрения. Каким был их жизненный путь? Что способствовало формированию их мировоззрения? Имеется ли у Вас собственная точка зрения по дан-ному вопросу? Поясните.

2. Раскройте принцип последовательного подключения. Каковы особенности сенсуального, иррационального и рационального типов мышления? Приведите примеры.

Литература: 1, 2, 4, 5, 13, 19.

Тема 13. Основы проектирования организационных систем

Проектирование организационных систем (ОС) – исключительно важная для любого хозяйствующего субъекта задача, предполагающая создание и обеспечение эффективного взаимодействия двух подсистем: внутреннего функционирования и отношений с внешней средой. Механизм внутреннего функционирования включает элементы, необходимые для производственной и управленческой деятельности (определение и ранжирование целей, оптимизация состава подразделений, структуры управления и коммуникаций, распределение задач, функций, полномочий по всем звеньям, упорядочение информационных потоков и совершенствование документооборота). Механизм отношений с внешней средой включает элементы, необходимые для формирования и поддержания связей организации с поставщиками, клиентами, посредниками, а также учета специфики конкурентной борьбы и действия факторов макросреды (политических, правовых, демографических, культурных).

Практическое использование этих механизмов осуществляется двояко, в зависимости от исходных принципов: последовательности или параллельности. По мнению Э.А. Смирнова, принцип последовательности является оптимальным для действующих компаний, корректировка механизма внутреннего функционирования которых «должна осуществляться после определения тенденций изменения механизма отношений с внешней средой»; принцип параллельности наиболее подходит новым компаниям, которым целесообразно «проектировать механизм внутреннего функционирования и механизм отношений с внешней средой одновременно».

1. Согласны ли Вы с таким дихотомическим подходом, а также со следующей рекомендацией: «В случае неустойчивого характера изменений параметров внешней среды необходимо либо подождать некоторое время, либо использовать экономико-математические методы для их анализа, например, методы аппроксимации, массового обслуживания и др.»?

2. Как решаются задачи организационного проектирования в фирмах, действующих по принципу «прибыль любой ценой» или «бизнес здесь и сейчас»?

3. Приведите конкретные примеры организаций, имеющих функциональные цели, цели-аналоги и цели развития.

4. Какова специфика формирования ОС компаний, занимающихся внешнеэкономической деятельностью?

Литература: 1, 2, 4, 5, 7, 18, 20.

Тема 14. Субъекты организаторской деятельности

В зависимости от возложенных на них функциональных обязанностей отдельные сотрудники организации или подразделения могут выступать как субъектами, так и объектами управления. Субъект – это источник управляющего воздействия или лицо, принимающее решение. Объект – управляемая подсистема, исполнитель распоряжений (человек или машина). Любой индивид является одновременно и субъектом, и объектом управления.

1. Аргументируйте данный тезис по отношению к таким должностным лицам, как президент страны, председатель правительства, министр, директор крупного предприятия.

Принимаемые менеджерами различных уровней управленческие решения весьма разнообразны, и все же их обобщенная классификация не только возможна (например, по таким основаниям, как функциональная направленность, форма и механизм принятия, масштабы, характер разработки и реализации, глубина воздействия, характер ожидаемых результатов, способ фиксации, объект воздействия, новизна и др.), но и практически значима.

2. Выберите восемь–десять наиболее важных, на Ваш взгляд, критериев классификации управленческих решений. Свой выбор аргументируйте.

3. Каким образом регламентируется деятельность субъектов управленческой деятельности в организации? Приведите примеры.

Литература: 2, 3, 5, 7, 18, 19.

Тема 15. Перспективы развития организационно-управленческой мысли и современных организаций

Вступление человечества в информационно-технологическую эру ознаменовалось новыми направлениями исследований в области теории организации. Приоритетными среди них являются: реинжиниринг, концепция внутренних рынков корпораций, теория альянсов (ассоциативных форм организации и управления), концепция «экологически осознанного руководства» предприятием. Эти теоретические разработки находят широкое применение в новых типах организаций. В их числе: организации с «внутренними рынками», сетевые, виртуальные, многомерные, круговые, интеллектуальные и обучающиеся организации. И все-таки, несмотря на многообразие организационных и организационно-правовых форм современных предприятий, нередко от зарубежных и отечественных бизнесменов и предпринимателей можно безапелляционно услышать: «Новое – это хорошо забытое старое».

1. Разделяете ли Вы эту точку зрения? К каким мировоззренческим и методологическим выводам в этой связи Вы приходите?

2. Каковы, на Ваш взгляд, основные направления деятельности руководителя, являющегося приверженцем пяти принципов управления (преемственности, инновации, системности, верификации и амбивалентности, или двойственности)?

В современной учебной литературе можно встретить описание эволюции организационных структур управления. Так, например, Б.З. Мильнер выделяет три этапа развития теории организации и организаций в XX в.:

- классическая промышленная фаза, иерархическая структура (1900–1950 гг.);
- неоклассическая промышленная фаза, матричная структура (1950–1980 гг.);

- информационная фаза, «внутренний рынок» – автономные союзы, внутреннее предпринимательство, сети, виртуальные структуры (с 1980 г.).

3. Каким видится Вам будущее теории организации в общих чертах? Какие организационно-управленческие ноу-хау будут, на Ваш взгляд, предложены и реализованы в XXI в.?

Литература: 1, 8–10, 12, 14, 16, 18–20.

Тема 16. Личность в организации

На вопрос, что такое личность, ученые отвечают по-разному. В разнообразии их ответов и в принципиальных расхождениях мнений на этот счет проявляется сложность самого феномена.

Точка зрения З. Фрейда («фрейдизм»): Личность состоит из трех основных систем: id (нем. it – «оно»), ego (нем. ich – «Я»), superego (нем. überich – «сверх-Я»). Id – это резервуар психической энергии и унаследованных инстинктов, присущих человеку от рождения. Это «настоящая психическая реальность», внутренний мир субъективного опыта человека, его подсознание, неподвластное рациональному осмыслению. Ego – это некий «судья» между инстинктами и требованиями общества. Оно подчиняется принципам реальности, накладывая ограничения на стремления id к удовольствию и призывая к здравому смыслу. Когда инстинкты id вступают в конфликт с социальными нормами, ego продуцирует защитные механизмы, отрицающие или искажающие действительность, но позволяющие в конечном счете личности адаптироваться к реальности. (Личностные особенности представляют собой различные наборы и проявления защитных механизмов.) Superego состоит из идеального ego (тех правил и норм, которые человек разделяет) и сознания (внутреннего судьи своих поступков). Это формирующиеся у человека в последнюю очередь голос морали, нормы семейной и общественной жизни и авторитет власти.

Согласно Фрейду, у здоровой нормальной личности все три системы должны быть сбалансированы.

1. Составьте «портреты» личностей, у которых доминирующими подсистемами выступают соответственно: id, ego и superego. Встречались ли Вы с такими личностями? Приведите примеры.

Точка зрения К.Г. Юнга («аналитическая психология»): Глубинным содержанием человеческой психики выступает коллективное бессознательное. Психические первообразы – архетипы (например, могущественного Бога-отца, Матери-земли) – образуют всеобщее основание духовной жизни человека, являясь по своей природе сверхличностными.

Согласно Юнгу, ego имеет позитивную направленность: люди мотивированы не только конфликтами, пережитыми в прошлом, но и целями, направленными в будущее, желанием самореализации. Он также сделал вывод о существовании экстраверсии и интроверсии как базовых типов ориентации личности.

2. Приведите примеры экстравертов и интровертов из числа хорошо известных Вам людей (родственников, друзей, студентов, преподавателей). Какими критериями и параметрами оценки качеств личности Вы руководствовались?

Точка зрения Дж.Б. Уотсона и Б.Ф. Скиннера («бихевиоризм»): Поведение человека – это прежде всего результат обучения и воспитания («научения»). Главной задачей науки является не создание теории личности, а формулирование универсальных законов научения. Люди отличаются друг от друга, но эти различия – результат различных схем подкрепления. Не только наследственность накладывает ограничения на диапазон изменений, но и окружение, другой набор подкреплений.

Если мы хотим счастья и мира во всем мире, утверждал Скиннер, нам не следует терпеливо ждать, пока люди, их личности и чувства изменятся. Намного полезнее будет создать такие условия, в которых поощряются мир и сотрудничество, интриганы проигрывают, а завистники и агрессоры не могут получить власть.

3. Почему задача, сформулированная Б.Ф. Скиннером, оказалась трудновыполнимой? Какие «подкрепления» мешают современным отечественным политикам, бизнесменам и общественным деятелям работать в интересах России и большинства россиян?

Литература: 2, 7-9, 17.

Тема 17. Коммуникативное поведение в организации

Формирование и развитие системы коммуникаций – важнейшая составляющая эффективного менеджмента, поскольку обмен информацией необходим на всех этапах деятельности и во всех подразделениях организации для достижения намеченных целей. Структура формальных и неформальных коммуникаций и содержание межличностных, лично-групповых и межгрупповых отношений зависят от многих факторов. В их числе: статус и компетентность отправителя, доверие к отправителю, ожидания получателя, совместимость любого рода, социокультурная среда, обратная связь (см. подробнее: Организационное поведение в таблицах и схемах. – М., 2002. С. 181–190).

Выстраивая коммуникативную подсистему, являющуюся одним из трех главных «китов» делового общения (наряду с интерактивной и перцептивной), руководитель обязан не только знать о существовании разнообразных коммуникативных барьеров, но и умело применять весь арсенал способов и средств их преодоления. Стать виртуозом делового общения, владеющим стратегией, тактикой и техникой управления, весьма заманчиво и почетно, хотя и сложно. Но, как говорят, дорогу осилит идущий...

1. Заполните свободные строки таблицы по аналогии с образцом:

Основные типы барьеров	Характерные особенности	Рекомендуемое управляющее воздействие
Личностные	1) психологическая несовместимость отправителя и получателя; 2) селективное восприятие информации; 3) неумение слушать собеседника	1) метод «разделения» проблемы и человека, профессионального и личного; 2) расширение кругозора; 3) «выуживание» необходимой информации
Физические		
Семантические		
Языковые		
Организационные		
Культурные		
Временные		
Различия в статусе		
Технич. перегрузки		

2. Опираясь на рекомендованную литературу, составьте развернутую схему невербальных средств общения.

3. Что такое «проксемика»? Чем известен американский ученый Э. Холл? Для чего необходимо изучать пространственную структуру делового общения?

Литература: 2, 9-11, 19, 20.

Тема 18. Формирование группового поведения

Современные программы и методы стимулирования групповой деятельности чрезвычайно разнообразны, что осложняет их классификацию. Тем не менее попытки сопоставить и оценить эффективность таких методов предпринимались неоднократно. Например, в результате исследований под руководством Эдвина Локе было установлено, что из четырех наиболее распространенных программ (материального стимулирования, целевого менеджмента, обогащения труда, партисипативности) самым эффективным является «денежный» метод, а самым неэффективным – партисипативный

(см. таблицу):

Метод и кол-во проведенных исследований	Повышение эффективности, %	Добились 10% повышения, %
Денежный (10)	+ 30	90
Целевой (17)	+ 16	94
Обогащение труда (10)	+ 8,75	50
Партисипативный (16)	+ 0,5	25

Однако, несмотря на столь красноречивые данные, некоторым ученым «представляется, что вопреки выводам Э. Локе вопрос о необходимости партисипативного подхода на производстве для менеджеров предрешен, и должным образом спроектированные партисипативные программы станут

существенной предпосылкой выживания большинства организаций в новом тысячелетии».

1. Каково Ваше мнение по данной проблеме? Поясните.

2. Составьте анкету из 10–12 вопросов, позволяющую получить информацию о влиянии различных методов индивидуального и группового стимулирования на результаты труда персонала.

Известно, что Ф. Герцберг относил условия труда, заработную плату и безопасность, политику компании, правила и межличностные отношения к «гигиеническим факторам», а достижения, признание, ответственность, труд «сам по себе» и возможности для роста – к «мотиваторам», связанным с потребностями высшего уровня.

3. Если это действительно так, то почему для значительной части россиян сегодня принципиальное значение имеет размер заработной платы (дохода), а не характер и содержание труда? И наоборот: почему часть граждан, имея возможность сменить профессию или устроиться на аналогичную работу в другую организацию, чтобы получать больший доход, не делает этого?

Литература: 2, 4, 11, 16, 17.

Тема 19. Лидерство в организации

Понятия «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал» не только прочно вошли в теорию и практику современного менеджмента, но и являются частью повседневной культуры. В справочно-энциклопедической, учебной и научно-популярной литературе под лидером (англ. leader – руководитель, глава, лидер, вождь, командир; дирижер, ведущий музыкант; главная роль, ведущий актер; товар, продаваемый по низкой цене, для привлечения покупателей и др.) традиционно понимают «главу, руководителя какого-либо коллектива» или «лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в какой-либо группе» (см., например: Большой толковый словарь русского языка / Сост. и гл. ред. С.А. Кузнецов. – СПб.: Норинт, 2000. С. 496; Большой энциклопедический словарь. 2-е изд. – М.; СПб., 2000. С. 643).

В специализированных изданиях содержатся утверждения о взаимосвязи руководства и лидерства, рассматриваются варианты совпадения или несовпадения

руководителя и лидера организации в одном лице. Зачастую первый вариант (P=Л) теоретики и практики оценивают как наилучший, желательный, второй (P≠Л) – как менее предпочтительный, но весьма типичный, отражающий «параллельное» существование двух структур организации (формальной и неформальной), возглавляемых соответственно руководителем и лидером.

1. Какой из двух вариантов, по Вашему мнению, более предпочтителен? Почему?

Иногда в литературе помимо обозначенных вариантов решения проблемы лидерства можно встретить и так называемый ситуативный подход. Суть его в том, что количество неформальных лидеров в организации в принципе не ограничено. Руководитель должен стремиться к созданию условий для раскрытия лидерского потенциала у каждого сотрудника.

2. Разделяете ли Вы данную точку зрения? Существуют ли такие организации в действительности или это некий миф?

3. Как Вы считаете, руководителями и/или лидерами рождаются или становятся? Поясните.

Литература: 2, 8, 9, 14, 18.

Тема 20. Мотивация и результативность организации

Теории и концепции мотивации традиционно подразделяют на две группы: содержательные и процессуальные. В первом случае целью исследователей является поиск и объяснение движущих сил или «мотиваторов» поведения, ответ на вопрос: «Что побуждает человека действовать определенным образом?». Во втором случае ученые концентрируют внимание на последовательности, или «алгоритме» достижения результата, т.е. стремятся ответить на вопрос: «Каким образом нужно «вести» человека к желаемому результату?»

Содержательные мотивационные теории разрабатывались усилиями А. Маслоу (теория иерархии потребностей), К. Альдерфера (англ. existence – relatedness – growth, или ERG-теория), Д. Макклеланда (теория приобретенных потребностей), Д. МакГрегора (теория X и Y), Ф. Герцберга (двухфакторная, или «мотивационно-гигиеническая» теория). Наиболее авторитетными теоретиками процессуального «направления» считаются Э. Торндайк и Б.Ф. Скиннер (теория «подкрепления мотива»), В. Врум (теория ожидания), С. Адамс (теория справедливости), Э. Локе (целевая теория мотивации), Л. Портер и Э. Лоулер (комплексная мотивационная модель).

1. Проанализируйте основные достоинства и недостатки трех-четырех теорий мотивации.

2. Почему А. Маслоу представил свою теорию именно в виде пирамиды?

3. Проведите сравнение американского и японского стилей менеджмента и составьте таблицу основных различий между этими системами в области стимулирования (мотивации) персонала.

Литература: 1, 2, 5, 12, 15.

Тема 21. Управление изменениями и нововведениями в организации

Одной из наиболее распространенных в практике управления организационными изменениями является шестиэтапная модель Л. Гейнера (давление и побуждение – посредничество и переориентация внимания – диагностика и осознание проблем – нахождение нового решения и получение поддержки – эксперимент и выявление последствий – мотивация к принятию изменению и внедрение новшеств). Глубокий анализ управленческих действий, проводимых на каждом из этапов, позволяет сделать вывод о целесообразности применения «инновационного» лидерского стиля, ориентированного на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация,

прессинг) и одновременно на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма.

1. Раскройте сущность P(erformance)-M(aintenance)-теории лидерства Дзюдзи Мисуми. Охарактеризуйте типы организационного поведения (PM, Pm, pM, pm) и соответствующие им ситуации. Объясните чрезвычайный успех и популярность PM-метода в современном Китае.

В течение 90-х гг. Российская Федерация стремительно растеряла ключевые позиции на международной арене, особенно в сфере научно-технических достижений и культуры, сохранив за собой лишь одну приоритетную область, связанную с экспортом сырья. Годовой бюджет «великой» страны соизмерим с бюджетом Финляндии или Голландии. К тому же, по оценкам авторитетных российских ученых, около 50% производимого в стране ВВП приходится на «теневой рынок». В последние годы Россию стремительно захлестывает волна дешевой некачественной продукции и бесчисленных подделок (от аудио-, видео-, оргтехники до продовольственных товаров, одежды, обуви и т.д.). Эти и другие явления отражаются на физическом и психическом здоровье нации.

2. Подобная организация социально-экономической жизни в государстве, на Ваш взгляд, является нормальной или аномальной? Каковы главные причины «пробуксовывания» реформ? Действительно ли, как утверждал поэт, «умом Россию не понять»?

Литература: 1-3, 8, 9, 10.

Рекомендуемая литература

1. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – 2-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006.
2. Ершов А.Д. Менеджмент: Учебное пособие / А.Д. Ершов; СПб. филиал РТА. – СПб.: РИО СПб. филиала РТА, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 6-е изд., доп. и перераб. – М.: Дело, 2006.
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2003.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2008.
6. Шелдрейк Дж. Теория менеджмента от тейлоризма до японизации. – СПб.: Питер, 2001.
7. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Попурри, 2005.
8. Менеджмент организации: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование: Учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2010.
9. Баранова И.П. Организационное поведение: Учеб. пособие - М.: Маркет ДС, 2010.
10. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях. – М.: Велби, 2009.
11. Веснин В.Р. Теория организации в схемах: Учеб. пособие. - М.: Проспект, 2011.
12. Зайцев Л.Г. Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. – М.: Магистр, 2008.
13. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Магистр, 2010.
14. Грибов В.Д. Менеджмент: Учеб. пособие. – М.: КноРус, 2011.
15. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2011.
16. Згонник Л.В. Организационное поведение: Учебник. – М.: Дашков и К, 2010.

17. Коргова М.А., Салогуб А.М. История менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Феникс, 2010.
18. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие для вузов. – М.: Дело, 2008.
19. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебник.- 3-е изд (Гриф МО РФ). – М.: ЮНИТИ, 2009.
20. Карташова Л.В. Организационное поведение. – М.: Инфра-М, 2010.