

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Томский государственный университет систем управления и
радиоэлектроники»

Кафедра менеджмента

Менеджмент

Методические указания к практическим занятиям
и самостоятельной работе студентов

Томск 2018

Менеджмент: методические указания для практических занятий и самостоятельной работы для бакалавров направлений **05.03.03 - Экология и природопользование, 11.03.01 - Радиотехника, 11.03.02 - Инфокоммуникационные технологии и системы связи, 11.03.03 - Конструирование и технология электронных средств** – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 65 с.

Содержание

Общие положения	4
1 Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе.....	5
Тема 1 Введение в курс "Менеджмент"	5
Тема 2 Основные научные школы и этапы развития менеджмента	10
Тема 3 Организация как объект управления	17
Тема 4 Проектирование организационной структуры управления	23
Тема 5 Основные функции менеджмента.....	28
Тема 6 Формы власти и влияния. Концепции лидерства.....	41
Тема 7 Управленческое решение. Основные техники принятия решений	47
Тема 8 Основы самоорганизации и самоменеджмента руководителя	52
Темы докладов по дисциплине «Менеджмент».....	56
Пример контрольной работы	57
Список вопросов к зачету по дисциплине «Менеджмент»	61
Рекомендуемая литература	64

Общие положения

Цели изучения дисциплины: формирование у студентов комплекса теоретических знаний в сфере управления, самоорганизации и самоменеджмента, а также умений и навыков анализа и принятия управленческих решений, выбора и применения методов и технологий управления.

Цель практических занятий и самостоятельной работы – закрепить знания, полученные студентами на лекциях, сформировать навык проводить самостоятельные исследования по выбранной теме.

Каждый раздел методических указаний содержит примеры типовых заданий, ситуационных задач и предусматривает самостоятельную работу студента как подготовку к выполнению заданий. Кроме подготовки к занятиям самостоятельная работа заключается в изучении студентом тем, предусмотренных в рабочей программе, по учебнику, лекционному материалу, дополнительному перечню рекомендуемой учебной литературы.

Контроль выполнения самостоятельной работы проводится на практических занятиях и во время зачета.

1 Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе

Тема 1 Введение в курс "Менеджмент"

Менеджмент, как вид трудовой деятельности:

Непрерывное осуществление последовательных действий от прогноза предстоящей деятельности, постановки цели и разработки способов ее достижения до анализа ее фактического результата.

Менеджерами называют не только управляющих, но и управленцев, т.е. лиц, участвующих в управлении. К ним относятся, например, заместители и помощники управляющих. У таких работников может не быть подчиненных. Они работают с людьми, которые подчиняются их общим начальникам. Управленцы выполняют те или иные функции управления, которые им поручены.

Таким образом, менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующий в рыночных условиях.

Для эффективной деятельности внутри любой организации необходимо обеспечить четкие разграничения в работе руководителей, т.е. расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Такое вертикальное разделение труда в результате образует уровни управления.

Иерархия управления - инструмент для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личная свобода в управлении. Чем ниже уровень, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности (рис. 1.1). Существует 3 уровня управления: руководители

низового звена, или операционные руководители, руководители среднего звена, руководители высшего звена.



Рисунок 1.1 - Иерархия уровней управления организации (схема Парсонса)

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность и роль менеджмента как управленческой деятельности.
2. Основные принципы и законы менеджмента.
3. Иерархия управления (пирамида Парсонса).
4. Менеджер - профессиональный управляющий.
5. Функции менеджера.

Выступления с докладами на тему:

Выдающиеся менеджеры (История успеха. Биография. Личностные качества. Философия жизни): Форд Генри, Морита Акио, Крок Рей, Хилтон Конрад, Стив Джобс, Тейлор, Соломон Прайс, Том Монаген, Томас Уотсон, Билл Гейтс, Джон Рокфеллер, Дональд Трамп, Фред Смит, Соичиро Хонда, Коносуке Мацусита, Мери Кей Эш, Майкл Делл, Евгений Касперский и т.д.

Задания к практическому занятию:

1. Выберите правильный ответ.

Содержанию какого понятия соответствует следующее определение - организационная структура, предназначенная для управления той или иной организацией, регионом, страной.

- А) Экономическая теория
- Б) Менеджмент
- В) Маркетинг
- Г) Социология

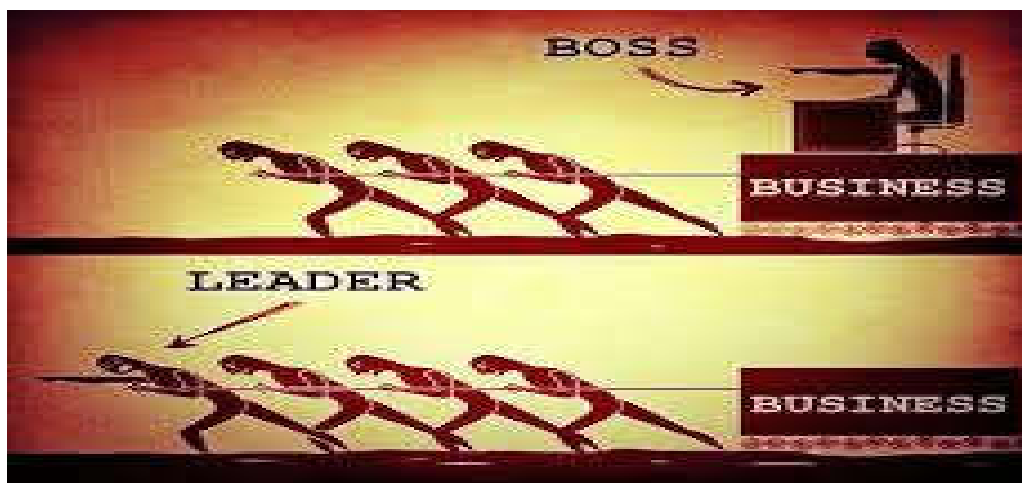
2. Установите соответствие между функциями управления и их содержанием.

1. функция контроля;	А) распределение задач и компетенций;
2. функция организации;	Б) сопоставление достигнутых результатов с запланированными;
3. функция мотивации;	В) разработка планов и задач, на основе поставленных целей;
4. функция планирования	Г) процесс создания условий, оказывающих воздействие на поведение человека и позволяющих направить его в нужную для организации сторону.

3. Расположите в порядке возрастания ответственность в Пирамиде власти (Парсонса):

1. Принятие оперативных и краткосрочных решений.
2. Принятие конкретных и тактических решений.
3. Топ – менеджмент.

4. Поясните, чем отличается лидер от менеджера:



Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Отличия старой и новой парадигмы управления.
2. Японская и американская модели управления. Особенности российского менеджмента.
3. Характерные черты эффективного менеджмента.

Тема 2 Основные научные школы и этапы развития менеджмента

Любая целенаправленная деятельность предполагает управление. Бесспорно, что каждое живое существо управляет собой, своими мышцами и органами. Поэтому можно сказать, что менеджмент и жизнь нераздельны.

В сообществах людей всегда присутствовало управление. Главы семейств, вожди родов и племен, советы старейшин играли и играют большую роль во всех видах первобытных человеческих обществ. При появлении государств проблемы управления вышли на первый план.

С середины XIX в. начала развиваться концепция систематизированного управления. В начале XX в. эта концепция приобрела качественно новое значение — управление стали рассматривать как самостоятельную область деятельности, способную принести успех организации. Этот период можно считать началом нового революционного этапа в менеджменте. Он характеризуется «вытеснением» класса капиталистов классом менеджеров. Началось выделение класса профессиональных менеджеров.

Конец XIX и начало XX в.— это период зарождения менеджмента как социально-экономической науки. В первой половине XX века получили развитие четыре четко различимых школы управленческой мысли: школа научного управления, классическая или административная школа, школа человеческих отношений (хронология основных школ и направлений менеджмента рис. 2.1). Развитие этих школ свидетельствует об эволюционном характере формирования управленческой мысли. Возникновение новой школы не предполагало полного отказа от положений предшествовавшей. Изучение современного менеджмента показывает, что названные школы и их многочисленные модификации часто пересекаются. В реальном производственном менеджменте в рамках одной организации (фирмы, корпорации), как правило, сочетаются элементы различных школ.

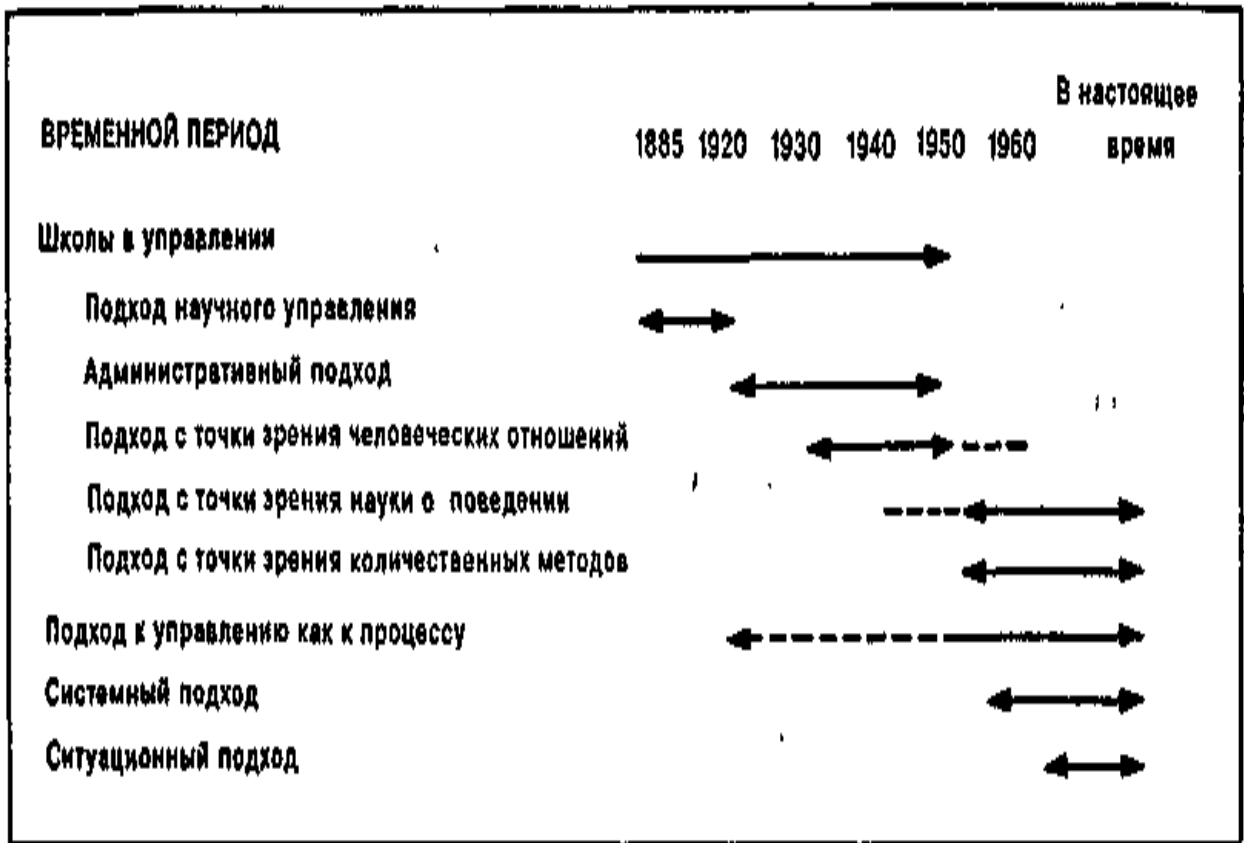


Рисунок 2.1 - Хронология основных школ и направлений менеджмента

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Эволюция представлений о менеджменте.
2. Школа научного управления (основатели, предмет изучения, основные достижения, разработанные теории, введенные категории и понятия).
3. Административная или классическая школа (основатели, предмет изучения, основные достижения, разработанные теории, введенные категории и понятия).
4. Школа человеческих отношений (основатели, предмет изучения, основные достижения, разработанные теории, введенные категории и понятия).

5. Школа поведенческих наук (основатели, предмет изучения, основные достижения, разработанные теории, введенные категории и понятия).

6. Процессный подход в управлении.

7. Системный подход в управлении.

8. Ситуационный подход в управлении.

Задания к практическому занятию:

1. В начале двадцатого века одной из первых возникла:

1. школа научного управления;
2. школа человеческих отношений;
3. школа поведенческих наук.

2. Целью классической школы управления было создание:

1. постулатов ведения бизнеса;
2. правилам составления стратегического плана;
3. универсальных принципов управления.

3. Понятие «социальный человек» ввел:

1. Мери Паркер;
2. Фредерик Герцберг;
3. Элтон Мэйо.

4. К принципам А. Файоля не относится:

1. разделение труда;
2. корпоративный дух;
3. обязательность выполнения заданий.

5. Исходя из учений А. Файоля, главная роль отводилась:

1. управленческой деятельности;
2. отношениям между руководителем и подчиненным;
3. составлению стратегического плана.

6. В результате своей работы Э. Мейо пришел к такому выводу, что положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с:

1. работниками;
2. генераторами идей;
3. личностями.

7. Школа поведенческих наук сосредоточила своё внимание на:

1. разработке методов управления фирмой;
2. управлению фирмой в условиях кризиса;
3. методах налаживания межличностных отношений.

8. Кто стоял у истоков школы научного управления?

1. А. Файоль;
2. Ф. Тейлор;
3. М. Фоллетт;
4. Э. Мейо.
5. М. Вебер;

9. Чье учение стало основным теоретическим источником современных концепций менеджмента?

1. М. Фоллетт;
2. А. Файоля;
3. М. Вебер;
4. Ф. Тейлора;

10. Представители какой научной школы впервые описали принцип управления — единоначалие?

1. школы человеческих отношений.
2. школы научного управления;
3. классической или административной школы;
4. школы науки управления или количественный подход;
5. школы поведенческих наук;

11. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей к подчиненным?

1. административной школы;
2. школы науки управления или количественный подход.
3. школы поведенческих наук;
4. школы человеческих отношений;
5. школы научного управления;

12. Кто из ученых внес наибольший вклад в развитие классической, или административной школы управления?

1. Э. Мейо.
2. Ф. Тейлор;
3. М. Фоллетт;
4. А. Файоль;
5. М. Вебер;

13. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний?

1. в средние века;
2. к концу XX в.;
3. в XVIII в.;
4. в XIX в.;
5. на рубеже XIX и XX вв.

14. Сколько существует основных подходов в развитии управленческой науки?

1. три;
2. пять;
3. шесть;
4. четыре;
5. два.

15. Родоначальником «школы человеческих отношений»?

1. А. Маслоу.

2. Р.Оуэн;
3. М.П.Фоллет;
4. Э.Мэйо;

16. Принципы бюрократического метода управления кадрами первым сформулировал:

1. Ф. Тейлор
2. А. Смит
3. М.Вебер
4. А. Файоль

17. Новое научное направление в менеджменте, выделившееся по результатам Хоторнского эксперимента, основано на том положении, что...

1. работа по управлению - это определенная специальность.
постоянное совершенствование технологических операций - залог эффективности организации.
2. разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата - залог повышения производительности труда.
3. человеческий фактор - основной элемент эффективности организации.

18. Представители школы научного менеджмента в качестве основных задач исследования называли:

1. Поддержание удовлетворительного социально-психологического климата в организации.
2. Временной контроль проведения производственных операций.
3. Максимальное увеличение производительности труда на рабочем месте.

19. Заполните таблицу:

Название школы _____

Период зарождения и развития	Основатели	Предмет изучения	Основные достижения, разработанные теории, введенные категории и понятия

Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Сущность классической концепции бюрократии М. Вебера.
2. Суть и значение Хоторнского эксперимента.
3. Сущность количественного подхода в управлении.

Тема 3 Организация как объект управления

Некая группа должна соответствовать нескольким *обязательным требованиям*, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы

2. Наличие по крайней мере одной цели (т. е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.

3. Наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

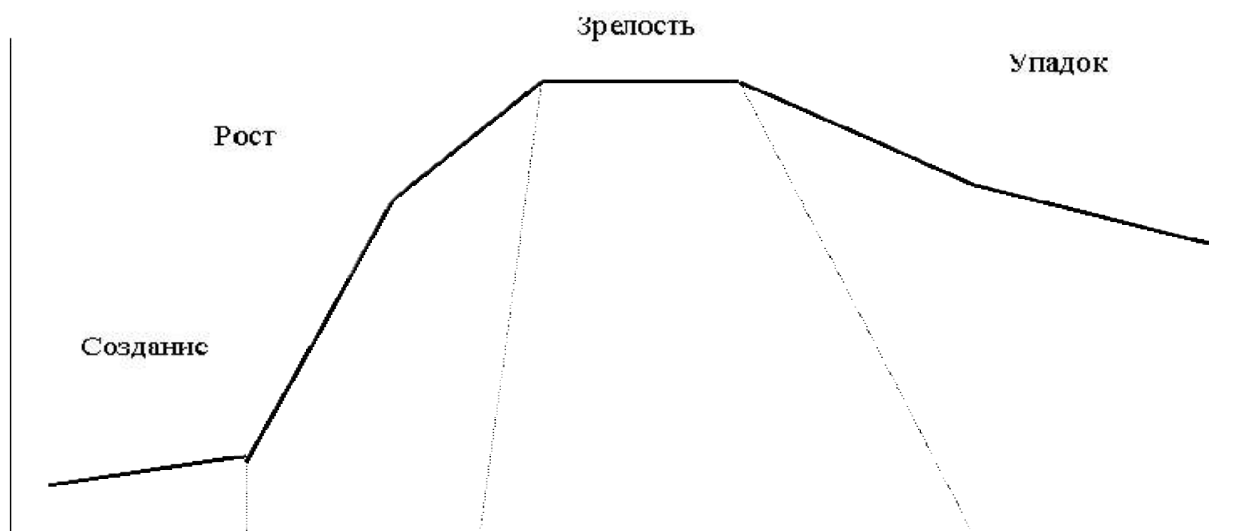
Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации очень важны. Таким образом, когда употребляется слово организация, имеется в виду формальная организация.

Жизненный цикл организации - это период, в течение которого организация проходит такие стадии своего функционирования, как создание, рост, зрелость, упадок. Задача руководителя в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой.

В классической «теории организации» выделяют 4 стадии развития организации (см. рис. 3.1)



Этап предпринимательства:	Этап коллективности:	Этап формализации и управления:	Этап выработки структуры:	Этап упадка:
нечеткие цели; высокие творческие возможности	неформальные общение и структура; высокие обязательства	формализация правил; стабильная структура; упор на эффективность	усложнение структуры; децентрализация; диверсифицированные рынки	высокая текучесть кадров; возрастающие конфликты

Рисунок 3.1 - Жизненный цикл организации

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность организации и ее характеристика.
2. Классификация организаций.
3. Цели и миссия организации.
4. Жизненный цикл организации.
5. Внутренняя и внешняя среда организации.

Задания к практическому занятию:

1. Что следует понимать под миссией организации?

1. Основные задания организации.

2. Основные функции организации.
3. Основные направления деятельности.
4. Четко выраженные причины существования.
5. Основные принципы организации.

2. Если Вам придется объяснять что следует понимать под организацией , Вы скажите, что это:

1. Объединение людей для выполнения определенных работ.
- 2 Сознательное объединение людей, которое действует на основании определенных процедур и правил и совместно реализуют определенную программу или цель.
3. Группа людей, которая совместно реализует определенные программы.
4. Группа людей, которая объединяется на основе симпатии друг к другу для реализации личных целей.
5. Объединение людей по интересам.

3. К внутренней среде организации относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты.
2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда.
3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура.
4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.
5. Партнеры, персонал, организационная социально-психологические условия.

4. К внутренней среде организации непрямого действия относятся:

1. Поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты.

2. Состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, НТП, технологии, групповые интересы, международная среда.

3. Цели, кадры, задачи, структура, технология, организационная культура.

4. Планы, прогнозы, организационная структура, мотивация, контроль.

5. Партнеры, персонал, организационная социально-психологические условия.

5. Внутренняя среда организации - это:

- 1) капитал, люди, технология;
- 2) нельзя дать точное определение, т.к. каждая организация имеет свой набор компонентов;
- 3) часть общей среды, которая находится в рамках организации;
- 4) партнёры по бизнесу.

6. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:

- 1) цели;
- 2) миссия;
- 3) стратегия;
- 4) тактика деятельность организации.

7. Могут ли некоммерческие организации заниматься предпринимательской деятельностью?

- 1) нет, не могут, так как это некоммерческие организации;
- 2) да, могут, если право на занятие предпринимательской деятельностью закреплено в учредительных документах некоммерческой организации наряду с основными видами деятельности;
- 3) некоммерческие организации могут осуществлять предпринимательскую деятельность, указанную в их учредительных документах, и если она служит достижению целей, ради которых созданы коммерческие организации, и соответствует этим целям.

8. В каких организационно-правовых формах могут создаваться коммерческие организации?

1) в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий;

2) в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также в формах, предусмотренных иными федеральными законами об отдельных видах коммерческих организаций;

3) в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий, а также в формах, предусмотренных учредителями при создании коммерческой организации.

9. Чем характеризуется стадия «создания» организации?

1. Организация находится на стадии становления. Цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Цели сформированы, формируются задачи. В организации разработана стратегия развития. Высокая степень централизации.

3. Организация переживает кризис. Увеличивается степень бюрократизации. Цели пересматриваются.

10. Какая главная задача стоит перед организацией, на стадии «роста»?

1. Расширение производственной линии.

2. Сохранение устойчивого положения на рынке.

3. Переориентация на выпуск новых товаров и услуг.

Задание 11. Определите, на какой стадии жизненного цикла организация формирует миссию. Ответы запишите в таблицу:

Стадии жизненного цикла	Согласие	Несогласие	Обоснование ответа
Создание			
Рост			
Зрелость			
Завершение (спад)			

Задание 12. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		
4. Систематически вести учет накладных затрат		
5. Разработать проект формирования предпринимательской деятельности		
6. Планировать работу бизнес-единиц и функциональных служб		

Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Понятие и виды ресурсов организации (человеческие ресурсы, капитал, материалы, технология и информация).
2. Организационно-правовые формы организаций.
3. Теории жизненного цикла организации Л. Грейнера и И.Адизеса.

Тема 4 Проектирование организационной структуры управления

Организационная структура – упорядоченная совокупность устойчивых взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Элементы структуры управления – работники (руководители, специалисты, служащие, а также подразделения, в которых занято определенное число работников, выполняющих свои функциональные обязанности).

Уровень управления – совокупность структурных единиц (элементов), находящихся на одной ступени организационной иерархии.

Выделение этих структурных единиц производится в соответствии с общими и конкретными формами управления.

Между структурными единицами существуют связи *горизонтальные* и *вертикальные*.

Горизонтальные связи носят характер согласования – это связи координации и кооперации.

Вертикальные связи организуют отношения подчинения. В рамках вертикальных выделяют линейные и функциональные отношения.

Линейные отношения характеризуются подчинением по всем функциям управления.

Функциональные – подчинение по определенной функции управления.

К механистическим организациям относятся:

1. Линейная организационная структура управления
2. Функциональная структура управления
3. Линейно-штабная структура управления
4. Линейно-функциональная структура управления
5. Дивизиональная структура управления

К органическим (адаптивным) организациям относятся:

1. Проектная структура управления
2. Матричная структура

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Основные определения темы.
2. Линейная организационная структура.
3. Функциональная организационная структура.
4. Линейно-функциональная (традиционная) организационная структура.
5. Дивизиональная (по продукту, по потребителю, по географическому району) организационная структура.
6. Проектная организационная структура.
7. Матричная организационная структура.

Задания к практическому занятию:

Задание 1. Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга.

Вам необходимо ответить на следующий вопрос (применительно к трем предприятиям): «Какую организационную структуру управления предприятия Вы предлагаете, почему?»

Предприятие 1

Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

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, основными потребителями этой продукции являются люди, страдающие сахарным диабетом.

Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание сегодняшнего уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

Задание 2. Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотело бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная нагрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Ответьте на следующие вопросы:

- 1) Какие пути решения возникающих проблем возможны?
- 2) Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Задание 3. Предприятие пищевой промышленности АО «Хлебзавод № 7» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие регионы, в магазины города и в собственном магазине. Организационная структура предприятия представлена на рисунке.

На данном сегменте рынка в настоящее время работает около 30 фирм — как крупные хлебозаводы, так и небольшие частные предприятия.

Примерно год назад АО «Хлебзавод № 7» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, так как он был мало известен в городе.

За последние 4 месяца положение предприятия резко ухудшилось:

- усилилась конкуренция;
- подорожали перевозки;
- увеличилась задержка оплаты за поставленную продукцию;
- участились сбои при доставке продукции в магазины;
- увеличилась невыборка ассортимента.

Вследствие этих факторов:

- не было заключено ни одного договора с новым магазином;
- не было оформлено ни одного крупного оптового заказчика;
- было расторгнуто несколько договоров с прежними заказчиками.

1. Проанализируйте ситуацию, сложившуюся на предприятии, выявите причины ухудшения ситуации.

2. Предложите изменения в организационной структуре предприятия, которые приведут к улучшению его положения на рынке. Нарисуйте новую схему организационной структуры предприятия.

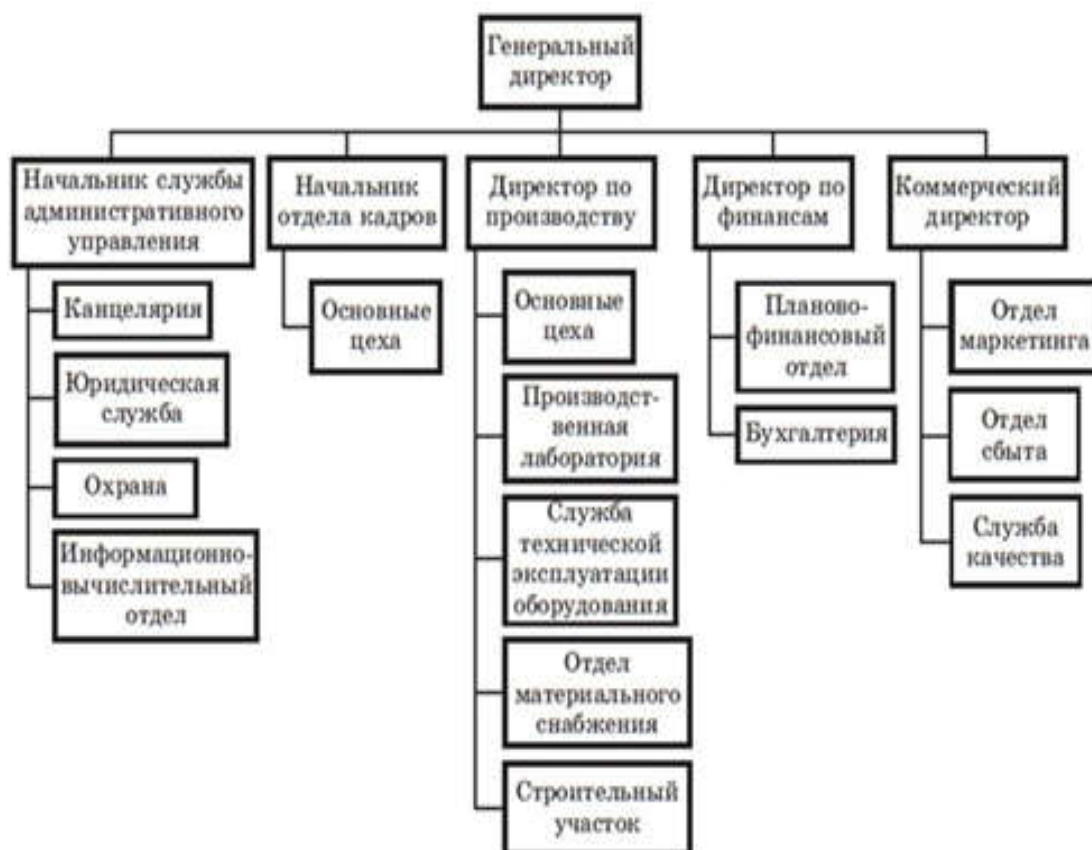


Рисунок 4.1 - Организационная структура управления АО "Хлебзавод №7"

Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Виды административного аппарата (консультативный, обслуживающий, личный).
2. Преимущества и недостатки централизованной и децентрализованной организации.
3. Преимущества и недостатки линейно-штабной структуры управления.

Тема 5 Основные функции менеджмента

Планирование. Его сущность состоит в то, что руководство определяет цели и задачи предприятия, принимает решения по ним, вырабатывает стратегию, устанавливает способы и сроки достижения запланированного, а также исполнителей и ответственных лиц за использование материальных, финансовых, и трудовых ресурсов. Планирование организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу 2 существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше, поэтому они заново определяют или меняют свои цели. Планирование включает следующие виды: финансовое, кадровое, технико-технологических показателей, поставок и сбыта (маркетинговое), инновационное. Планирование как часть работы менеджера имеет много общего с планированием в личной жизни. Применяется он не к рутинным ежедневным делам, а к важным решениям, определяющим дальнейшее развитие фирмы.

Согласно концепции немецкого профессора Д.Хана планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. В его книге описано планирование в концернах "Даймлер - Бенц" и "Сименс". Таким образом, решения в области планирования - частный вид управленческих решений.

Выделяют стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности), и оперативное планирование - формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей.

Надо предупредить об одном укоренившемся заблуждении. После развала СССР слова "план", "плановая экономика" стали отдельными лицами употребляться с отрицательным оттенком. Недостатки экономики СССР некоторые недостаточно компетентные в экономике и менеджменте лица связывали с тем, что она была "плановой". Однако знакомство с опытом ведущих западных компаний, с западной наукой об управлении показывает, что вопросам планирования на Западе уделяется больше внимания, планы готовились и готовятся более тщательно, чем это было в СССР. Например, очереди в советских магазинах и недостаток ряда товаров объясняются прежде всего плохим планированием системы торгового обслуживания и, соответственно, выпуска товаров народного потребления.

Организация. Организация как функция управления рассматривается как процесс, охватывающий деятельность менеджера, связанную с определением организационной и управленческих структур, решением кадровых вопросов, распределением полномочий и ответственности, организацией работы отделов и служб, ведением деловых переговоров. В некоторых организациях сотрудники по всем вопросам обращаются к начальнику, и только он принимает решения. При этом начальник демонстрирует свою власть и получает удовлетворение от чувства собственной незаменимости, а подчиненные перекладывают часть своей работы и полностью свою ответственность на плечи начальника. Однако эффективность такой организации труда невелика. Начальник задыхается среди мелочей и не может найти время для той работы (например, по выбору стратегических приоритетов фирмы), которую только он может выполнить, а сотрудники наполовину бездельничают, ожидая визита к начальству.

Более рациональна система "делегирования полномочий", при которой процесс принятия решений распределен по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники. При этом каждый из них: - "знает

свой маневр", т.е. четко знает, за выполнение какой работы отвечает; - знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;

- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

Мотивация. Хорошо спланированная и организованная работа предприятия не даст желаемого результата, если сотрудники не будут иметь должных мотивов к труду. Известным стимулом к труду является высокая заработная плата и премии. Но более высокая мотивация предусматривает для работников моральное поощрение, духовный комфорт, возможность самоутверждения справедливое распределение работы и её оплаты, удовлетворение процессом труда и т.д.

Координация. Одно из основных условий успешной деятельности организации - согласованность действий менеджеров этой организации. Они не только не должны противоречить друг другу, напротив, необходимо, чтобы они дополняли друг друга и вели к одной цели - цели фирмы, выраженной в долгосрочных и оперативных планах. Обратим внимание на важность эффективной организации потоков информации. Она должна быть достаточной, но не излишней.

Поэтому совершенно необходимы регулярные совещания менеджеров. Не так легко грамотно подготовить и провести совещание, добиться принятия полезных для работы фирмы решений. Необходимо заранее обеспечить участников необходимой информацией, организовать деловую дискуссию, подавлять основанную на эмоциях перепалку и одновременно не превращать заседание в монолог начальника, и т.д. Это - наука и искусство, которыми должен владеть менеджер.

Контроль. Перечисленные выше функции менеджера останутся благими пожеланиями, если не будет обеспечен надлежащий контроль на предприятии. Контроль бывает внутренний, внешний, общий и частный,

периодический и постоянный. Контролируют нормы расходования материальных и финансовых средств, осуществляет технически и технологический контроль, контроль качества продукции проверяют нормативы и соответствие им конкретных видов работ. Однако контроль становится действенным лишь тогда, когда по итогам или в ходе его проведения принимаются меры по устранению его недостатков и причин порождающих нежелательные явления.

В задачах контроля качества продукции выборочный контроль применяется, когда контроль является разрушающим, либо по экономическим соображениям. В организационных системах первое основание для применения выборочного контроля отпадает, зато второе справедливо едва ли не чаще, чем в промышленности. Количество используемых документов (счетов, чеков, доверенностей и т.п.) в мало-мальски серьезной организации измеряется кубометрами. Совершенно ясно, что полная проверка потребует такого объема рабочего времени контролеров, что его выделение в большинстве случаев нецелесообразно (бывают исключения, например, при уголовном расследовании). Поэтому представляется полезным использование при аудите выборочного контроля, при котором случайным образом (в смысле теории вероятностей) отбирается сравнительно небольшая доля документов, которая затем и анализируется. Для определения объема выборки, способа ее отбора, правил переноса выборочных результатов контроля на всю совокупность следует применять методы, разработанные в теории статистического контроля.

Выборочный контроль работы сотрудников также может быть полезен. При этом наряду с выборкой людей полезна и выборка из совокупности дел, которыми занимается данный сотрудник. Сравнительно небольшие затраты времени менеджера позволяют держать под контролем обе рассматриваемые совокупности, каждый элемент которой имеет некоторую (одну и ту же для всех элементов совокупности) вероятность быть отобранным и тщательно проконтролированным.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Основные функции менеджмента.
2. Принципы и методы планирования.
3. Процесс выбора стратегии. Формирование и реализация стратегии.
4. Особенности организации как функции менеджмента.
5. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория), двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга, теория приобретенных потребностей МакКлелланда).
6. Процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера).
7. Современные подходы к мотивации персонала.
8. Контроль. Виды управленческого контроля.
9. Координация как функция менеджмента.

Задания к практическому занятию:

Задание 1. При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешной деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы стали бы оценивать сегодня успешность деятельности организации? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задание 2. Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы

всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: _____

Задание 3. Руководство коммерческого банка в связи с рядом объективных и необъективных причин решило изменить систему и форму оплаты труда работников: если раньше сотрудники получали оклад в размере 30000 рублей плюс 10% от суммы комиссии за проведенную сделку, то теперь оклад ликвидировался, а сдельная расценка увеличилась до 40% от комиссии за операцию. В связи с этим новшеством большинство ведущих специалистов подали заявление об уходе.

Вопросы:

1. Каковы, по Вашему, причины такого поступка?
2. Какие мотивационные требования нарушены?
3. Что следует предпринять, чтобы вернуть работников?
4. Как можно предупредить появление подобных ситуаций на предприятии?

Задание 4. К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы построите свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

Задание 5. На кафедру вуза была принята молодой специалист Лялина, окончившая тот же институт. Быстро освоившись в должности ассистента, она почувствовала себя весьма уверенно, тем более что благодаря своему общительному характеру была знакома чуть ли не со всеми сотрудниками института. Только с заведующим кафедрой Уманцевым

Лялина не смогла установить хорошие отношения. Он явно не одобрял частое отсутствие Лялиной, затеваемые ею бесконечные разговоры с сотрудниками на посторонние темы. Поняв, что хорошего отношения от заведующего кафедрой ей не добиться, Лялина резко изменила свое поведение. Если раньше она хоть как-то выполняла его распоряжения, то теперь ограничила объем своей работы тем минимумом, который был необходим, чтобы продержаться на кафедре.

Проявляя недюжинную изобретательность и некоторые знания трудового законодательства, она не соглашалась руководить практикой студентов, даже эпизодически читать лекции, вообще отказывалась от преподавания и вела только лабораторные и практические занятия.

Вопросы:

1. Охарактеризуйте структуру потребностей Лялиной в соответствии с содержательными теориями мотивации.

2. Что следует предпринять Уманцеву, чтобы мотивировать Лялину?

Задание 6. На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?

2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

Кейсы:

1. Мини-кейс «Мотивация: кросс-культурные особенности»

Цель.

Понимать особенности систем мотивации на предприятиях в различных странах.

Ситуация.

А. Морита, основатель корпорации Sony, называет следующие особенности японской модели мотивации:

«Мы считаем нецелесообразным и ненужным слишком часто определять круг обязанностей каждого работника потому, что всех учат действовать, как в семье, в которой каждый готов делать то, что в данный момент необходимо. Если где-то допущен брак, то считается дурным тоном, если управляющий начнет выяснять, кто допустил ошибку. В своих контактах с иностранными компаниями я очень часто видел, что таким второстепенным вещам, как внешний вид, здания и обстановка кабинетов, уделяется гораздо больше времени, внимания и денег, чем они этого заслуживают. Мы предпочитаем, прежде всего, заботиться об атмосфере на наших заводах, о создании комфортабельной, простой и приятной рабочей обстановки, что, как мы считаем, оказывает прямое воздействие на качество продукции.

В Америке люди приучены к системе, когда человек продает свой труд за определенное вознаграждение. В каком-то отношении это хорошо, потому что люди знают, что они должны трудиться, чтобы заработать деньги, иначе их уволят. В Японии мы идем на риск, обещая людям постоянную занятость, и затем должны постоянно их мотивировать. Все же я

считаю большой ошибкой мнение о том, что деньги — это единственный способ вознаграждения за труд. Людям нужны деньги, но они хотят, прежде всего, получить удовольствие от своей работы и гордиться ею».

Вопросы

1. Как вы относитесь к тезису о том, что в развитых странах зарплата перестает быть существенным мотивационным фактором? Аргументируйте свою позицию.

2. Каково в среднем, по вашей оценке, должно быть соотношение заработной платы руководителей высшего звена и непосредственных исполнителей работы в организации? Различается ли это соотношение в различных странах (например, в США и Германии)?

3. Каковы особенности системы мотивации работников в современной России? Какую роль занимают в ней материальные стимулы? Приведите примеры. Аргументируйте свою точку зрения.

2. Кейс «Как правильно мотивировать сотрудников»

Цель.

Научиться использовать на практике гибкие формы вознаграждения сотрудников, учитывающие их индивидуальные потребности (в соответствии с пирамидой А. Маслоу).

Ситуация.

1. *Александр Петрович Семенов* окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. *Ирина Матвеевна Кравцова* — старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. *Лев Николаевич Смирнов* год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно

переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

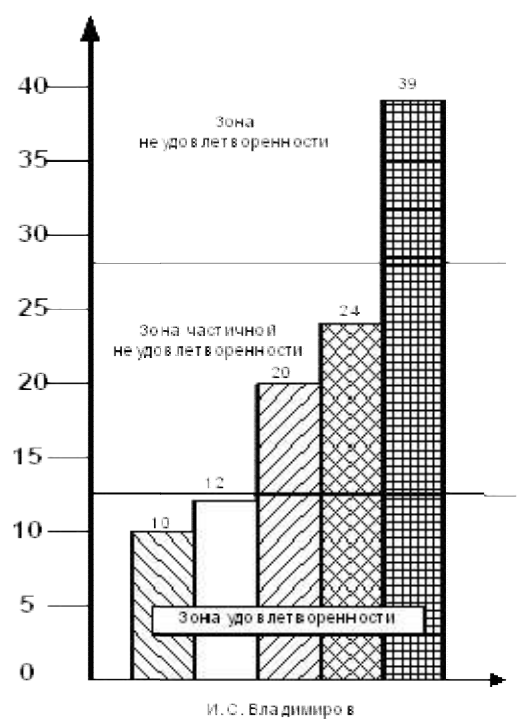
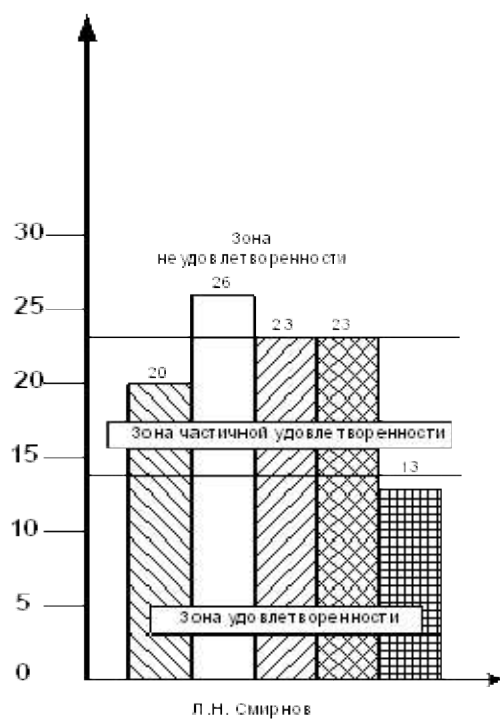
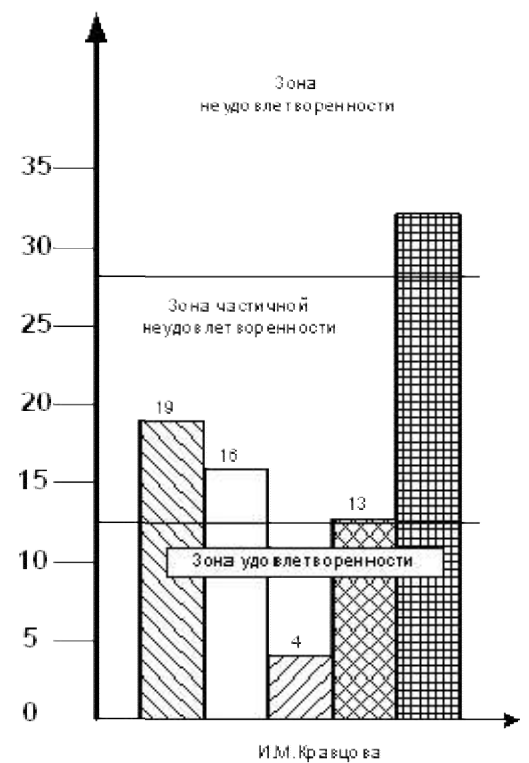
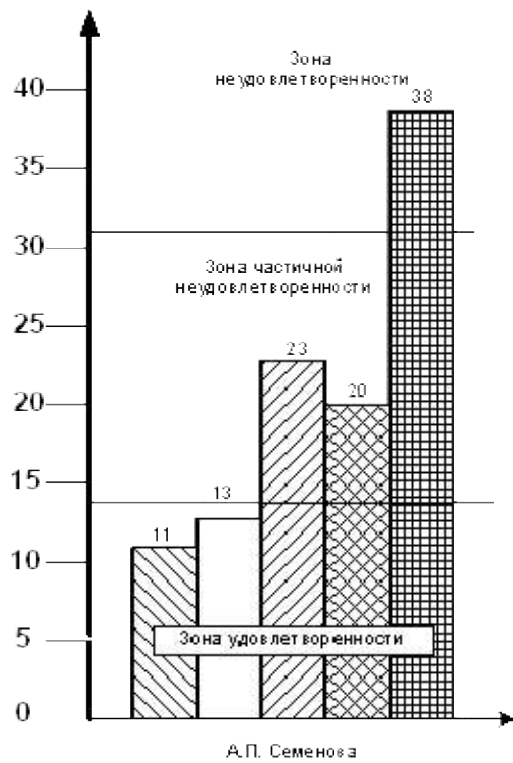
4. *Иван Сергеевич Владимиров* работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.




В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.



Задание

Разработайте систему мотивации для Семенова А.П., Кравцовой И.М., Смирнова Л.Н., Владимирова И.С, учитывая их потребности, которые в соответствии с пирамидой А. Маслоу можно охарактеризовать, как показано на рисунке.



Типы потребностей

-  материальные потребности
-  потребности в безопасности
-  социальные потребности

-  потребности в признании
-  потребности в самовыражении

Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Содержание и роль прогнозирования в процессе управления.
2. Особенности координации как функции менеджмента.
3. Интеграционные процессы в менеджменте.

Тема 6 Формы власти и влияния. Концепции лидерства

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них. Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.

Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Влияние - это поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Руководитель организации - это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными.

Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.

Власть - возможность влиять на поведение людей.

Формы власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Влияние посредством страха. Руководитель имеет возможность наказать подчиненного (увольнение, понижение в должности, лишение денежного вознаграждения).

2. Власть, основанная на вознаграждении. Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.

3. Экспертная власть. Руководитель имеет влияние через веру подчиненных в его компетентность. Руководитель обладает специальными экспертными знаниями.

4. Эталонная власть. Руководитель является эталоном, примером для подчиненных, которые хотят стать такими же как он.

5. Законная (традиционная). Эта власть присуща всем руководителям, так как они наделены полномочиями управлять другими людьми. Персонал подчиняется руководителю, потому что верит, что он имеет право отдавать приказание. Привитые ценности, традиции учат, что подчинение приводит к удовлетворению личных потребностей.

Существует несколько подходов к лидерству:

1. Подход с позиции личных качеств

Согласно личностной теории лидерства, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

Однако, изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Лидеры, как правило, отличаются интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Но в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что “человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств”.

2. Поведенческий подход

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Этот подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя.

Согласно поведенческому подходу, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход к лидерству

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства.

Можно выделить четыре концепции, рассматриваемые в рамках поведенческого подхода:

1. Теория лидерских стилей Левина
 2. Концепция Р. Лайкерта
 3. Концепция Огайского университета
 4. Управленческая решетка Блейка - Мутона
- 3. Ситуационный подход*

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Ситуационный подход к лидерству

Чтобы найти дополнительные факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Были разработаны четыре ситуационных модели:

1. Ситуационная модель руководства Фидлера;
2. Подход Митчела и Хауса “путь - цель”;

3. Теория жизненного цикла Херси и Бланшара;
4. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Основные понятия темы.
2. Подходы с позиции лидерских качеств (теория лидерских стилей Левина, лидерские качества по Стогдиллу, Р. Манну, У. Беннису).
3. Поведенческие подходы к лидерству (концепция Р. Лайкерта, концепция Огайского университета, управленческая решетка Блейка - Мутона).
4. Ситуационные подходы к лидерству (ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса “путь - цель”, теория жизненного цикла Херси и Бланшар).

Задания к практическому занятию:

Задание 1. На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Вопросы

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?

2. Кого из кандидатов следует назначить заместителями Александрова и почему?

Задание 2. Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

Задание 3. Компания закрыла один из своих магазинов и перевела работников из закрывшегося магазина в один из соседних магазинов. Продавцы, которые были переведены, привыкли работать с мягким

«попустительского» типа менеджером. Их новый руководитель, Олег Сидоров, был опекающим автократом – добрым и дружелюбным, но настаивающим на своих требованиях к служащим. Он принимал все решения и считал, что его приказы должны выполняться «до буквы». Переведенные работники, которые проявляли значительную инициативу, вскоре обнаружили, что не могут соответствовать требованиям Олега и были возмущены тем, что им приходится постоянно испытывать жесткое давление. Хотя он никогда не сравнивал их со служащими, работающими у него много лет, отношение Олега Сидорова к новой группе было очевидно. Скоро переведенные служащие стали смотреть на своих коллег и нового менеджера с негодованием. Возникли трения и частые споры.

Вопросы:

1. Какие теории лидерства описывают стили руководства, используемые прежним и нынешним менеджерами продавцов магазина?
2. Почему переведенные продавцы таким образом реагировали на стиль руководства Олега Сидорова?
3. Если бы Вы были на месте менеджера, какой стиль руководства Вы бы использовали и почему?

Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Основные формы власти и влияния.
2. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.
3. Управление конфликтами.

Тема 7 Управленческое решение. Основные техники принятия решений

Принятие решений — основная функция управления, сверху вниз пронизывающая любую организацию. Решения принимают руководители, специалисты, эксперты, консультанты, аналитики и системотехники, все те, от кого зависит эффективность работы организации.

Решения подразделяются на:

- *организационные* (ведущие к изменениям в работе подразделений организации или ее систем управления);
- *волевые, подкрепленные полномочиями и властью;*
- *волевые, не подкрепленные полномочиями и властью;*
- *запрограммированные* (жестко связанные с предыдущими решениями или технологическими операциями);
- *рациональные и нерациональные* (рациональное решение принимается на основе анализа и прогнозов).

Решения могут приниматься:

- *в условиях риска, когда вероятности этого риска известны;*
- *в условиях риска, когда вероятности этого риска неизвестны.*

Выделяют следующие методы принятия решений:

- *чисто автократические* (принимаю решения только сам, слушая только самого себя);
- *автократические с предварительными консультациями со специалистами;*
- *автократические с предварительным обсуждением в коллективе,*
- *коллегиальные* (принимает решение коллектив по большинству голосов);
- *строго математические, на основе теории принятия решений или теории игр;*
- *на основе экспертных оценок;*

- на основе «мозгового штурма»;
- на основе проведенного ситуационного анализа.

Наиболее сложно принимать решения в условиях ограниченности времени. В случае если в организации стремительно нарастают негативные тенденции, очень важно дождаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. Иногда скорость реакции на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято всегда вовремя. В этом заключается искусство руководителя.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность и виды управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Процесс принятия рационального решения.
4. Технология подготовки и принятия решений.
5. Управленческое решение и ответственность.

Задания к практическому занятию:

Задание 1. Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

1. Кого понесет ответственность в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

Задание 2. Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

Задание 3. Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше.

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задание 4. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?

4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задание 5. Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задание 6. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Задание 7. Попробуйте конкретизировать понятия:

- «делегирование» (кому какая задача делегирована);
- «ответственность» (какие сотрудники несут ответственность за аварийную ситуацию и какие действия предприняты после обнаружения ошибок в работе).

Ситуация	«Делегирование»	«Ответственность»
1. Сотрудник принят на работу по монтажу печатных плат видеоманитонов.		
2. Врач-хирург поручил медсестре подготовить кровь для переливания в процессе проводимой операции. Пациент		

умер из-за неправильно выбранной медицинской сестрой группы крови.		
3. В результате ошибки инженера были не заказаны комплектующие для производства подъемных механизмов и, обязательства завода по отгрузке готовой продукции не выполнены в срок		

Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Проблемы и их решение. Разработка вариантов решений.
2. Диаграмма Исикавы, как метод диагностики проблемы.
3. Информационное обеспечение управленческих решений.

Тема 8 Основы самоорганизации и самоменеджмента руководителя

Самоорганизация - один из принципов организации личного труда руководителя (специалиста и т. д.). Заключается в необходимости использования в повседневной работе рациональных приемов и методов планирования и распределения рабочего времени; проведения служебных совещаний и бесед; выполнения рабочих процедур и операций; решения задач управления на базе комплексного применения средств вычислительной и организационной техники. Готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности во многом определяется его повседневной работой. Решающее значение для формирования стиля руководства и эффективности работы руководителя имеет рациональное использование рабочего времени. Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период.

Цель самоменеджмента заключается в том, чтобы максимально использовать все имеющиеся ресурсы и сократить затраты времени на выполнение тех или иных операций. Сущность самоменеджмента может быть выражена в следующих положениях:

- определение целей (они непременно должны быть реалистичными и, желательно, конкретными);
- создание в своем сознании картины успеха (включите сюда свое материальное положение, окружение и прочие моменты);
- использование методики "больших скачков", которая подразумевает быстрый переход к конкретным действиям;
- безусловная вера в собственные силы и достижение успеха;
- сосредоточение на основных целях и отсеивание второстепенных;
- умение держать себя в руках и начинать действия заново в случае неудачного опыта.

Самоменеджмент - это объективная необходимость не только для руководителей предприятий, но также и для любого другого человека, который хочет эффективно использовать свое время и успевать сделать как можно больше работы. Он должен стать своего рода привычкой, что достигается путем длительной работы над собой, выработкой усидчивости, а также умением мыслить рационально.

Функции самоменеджмента. Ежедневно решая те или иные задачи, мы порой не задумываемся о том, что занимаемся самоменеджментом. Тем не менее, чтобы достичь действительно значительных результатов, важно подходить к данному процессу осознанно и последовательно.

Можно выделить следующие функции самоменеджмента:

- целеполагание (вы должны четко представлять себе конечный результат в реальном выражении, которого вы хотели бы достичь по итогам своей деятельности);

- составление плана (разработка детальной "дорожной карты", которая определит ваши шаги на пути к намеченным целям);

- принятие решений (каждый шаг сопровождается наличием нескольких альтернатив, из которых вы должны сделать выбор);

- организация своего рабочего времени и пространства (вы должны выработать для себя удобный график работы и четко его придерживаться, не отвлекаясь на посторонние занятия);

- постоянный самоконтроль (важно проводить анализ соответствия достигнутых результатов запланированным не только на конечном, но и на промежуточных этапах работы);

- налаживание коммуникаций и каналов информации (это, пожалуй, одна из важнейших функций, которая тесно взаимосвязана со всеми остальными).

Вышеперечисленные функции в указанной последовательности можно также воспринимать как этапы самоуправления. Стоит отметить исключительную важность каждого из них, а потому перешагивать через тот

или иной пункт недопустимо. Важно понимать, что, несмотря на то, что на первый взгляд это выглядит сложно, а также отнимает много времени, со временем эти действия дойдут до автоматизма. Самоменеджмент является не просто обязанностью, но выработанной привычкой эффективного и успешного руководителя.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность самоорганизации и самоменеджмента.
2. Предмет и объект самоорганизации и самоменеджмента; роль самоорганизации и самоменеджмента в системе навыков руководителя.
3. Рабочее время менеджера. Виды работ менеджера.
4. Структура рабочего дня руководителя. Тайм-менеджмент руководителя.

Задания к практическому занятию:

Задание 1. *Henry Mintzberg* приводит пример распределения рабочего времени руководителя фирмы при 60 – 80 часовой рабочей неделе (рисунок 8.1).

Какие Вы можете дать рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя.

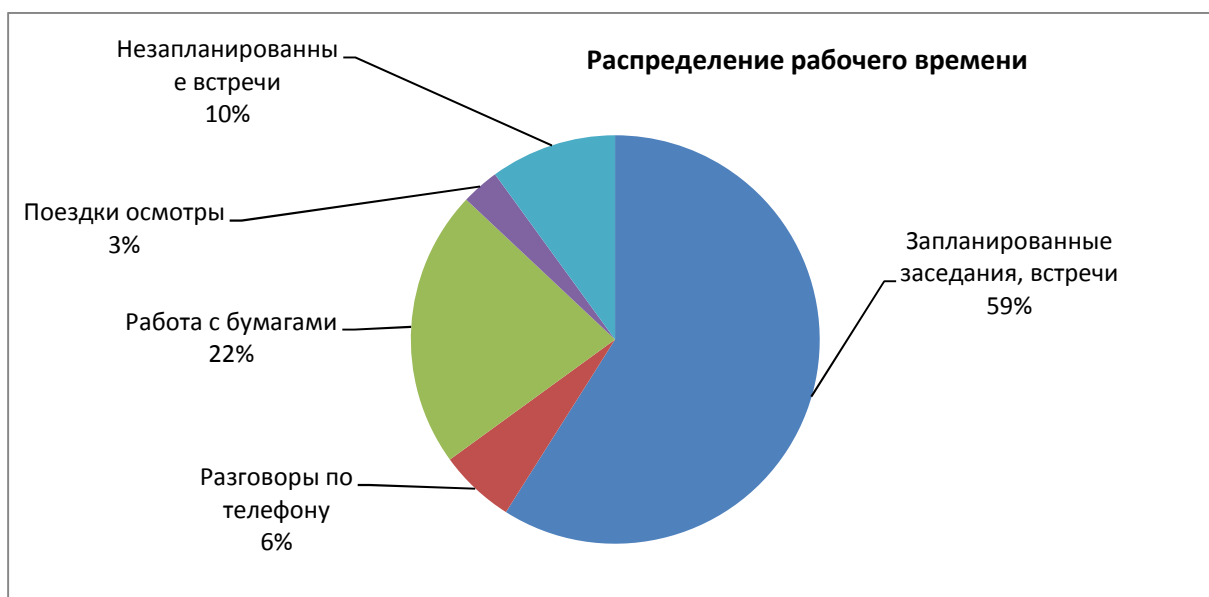


Рисунок 8.1 - Распределение рабочего времени

Задание 2. Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?

2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

3. Как Вы построите беседу с подчиненным?

Задание 3. Спланируйте своё рабочее время, следуя временному принципу Парето (соотношение 80:20), если продолжительность рабочего дня составляет 8 часов. Обоснуйте выводы. Ваша должность – менеджер среднего звена.

Содержание самостоятельной работы:

№	Наименование работы	Форма контроля
1	Подготовка к практическим занятиям, проработка лекционного материала	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта
2	Самостоятельное изучение тем (вопросов) теоретической части курса	Опрос на практических занятиях. Проверка конспекта

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Сущность самодисциплины, как составляющей самоменеджмента руководителя.

2. Сущность самоконтроля, как составляющей самоменеджмента руководителя.

3. Сущность и роль самообразования, как составляющей самоменеджмента руководителя.

Темы докладов по дисциплине «Менеджмент»

1. Гендерные особенности управления организацией.
2. Особенности коммуникационного процесса «начальник-подчиненный».
3. Технологии ведения переговоров.
4. Основные тактические уловки и приемы при ведении переговоров.
5. Современные подходы к формированию организационной структуры.
6. Применение концепции «Управление знаниями» в менеджменте современных компаний.
7. Концепция «Управление изменениями»: сущность, структура, специфика.
8. Преимущества и недостатки авторитарного стиля управления.
9. Преимущества и недостатки демократического стиля управления.
10. Преимущества и недостатки либерального стиля управления.
11. Time-management для управленца.
12. Self-management, его значимость в развитии личности.
13. Self-branding, его значимость для карьеры менеджера.
14. Лидеры, общие черты и особенности.
15. Нетрадиционные способы мотивации сотрудников.
16. Этический кодекс менеджера.
17. Особенности ведения бизнеса в разных странах.
18. Японский и американский подходы к управлению.
19. Нематериальное стимулирование: преимущества и недостатки.
20. Отличительные особенности управления в разных культурах.

Пример контрольной работы

1. Что из перечисленного относится к внешней среде организации?	партнеры, персонал, социально-психологические условия в организации
	планы организации, прогнозы, организационная структура управления, мотивация, контроль
	цели и задачи организации, кадры, структура, организационная культура
	состояние экономики, изменения в политике, изменения в законодательстве, демографическая ситуация, международная среда
2. Что означает ситуационный подход в менеджменте?	знание методов профессионального управления, доказавших свою эффективность
	применение способов действий, вызывающих удовлетворительное отношение руководителя
	правильное интерпретирование ситуации, определение наиважнейших факторов и применение адекватных методов
	умение предвидеть последствия применяемых методик и концепций
3. Для чего предназначена организационная структура управления?	для обеспечения единства действия всех элементов организации
	для установления целей организации
	для стимулирования действий сотрудников организации
	для повышения культурного уровня сотрудников
4. Какому из перечисленных понятий соответствует определение: "конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация"?	миссия
	цели
	стратегия
	тактика
5. Чем характеризуется стадия «создания» организации?	цели сформированы, формируются задачи, в организации разработана стратегия развития, высокая степень централизации
	организация переживает кризис, увеличивается степень бюрократизации
	организация пересматривает цели миссию, переориентируется на выпуск новых товаров и услуг

	организация находится на стадии становления, цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами
6. Когда контроль является эффективным?	когда результаты контроля превышают затраты на него
	когда контроль обеспечивает дисциплину
	когда ухудшает социально-психологический климат
	когда контроль способствует выработке новых стандартов
7. Что такое менеджмент?	наука о наиболее общих экономических явлениях и закономерностях
	отрасль знаний о труде
	наука о планировании производственного процесса
	умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
8. Какой метод управления поощряет исполнительность, а не инициативу?	организационный
	экономический
	административный
	социально-психологический
9. Каким подходом руководствуется управленческий персонал, если все процессы и явления в организации рассматриваются в виде целостной системы, которая имеет качества и функции, отсутствующие у элементов, которые ее составляют?	системным подходом
	поведенческим подходом
	ситуационным подходом
	текущим подходом
10. Какой документ содержит точный перечень намечаемых к выполнению работ или мероприятий, их последовательность, объем, сроки, руководителей и конкретных исполнителей?	отчет
	инструкция
	служебная записка
	план
11. Какие характеристики оказывают существенное влияние на карьерный рост?	количество мест работы, которые сменил сотрудник
	возраст, пол, национальность сотрудника
	уровень интеллекта, специальные

	умения, компетентность увольнение сотрудника
12. Что является целью самоорганизации, как составляющей самоменеджмента?	овладение методикой планирования личного времени, повышение личной эффективности уменьшение конфликтных ситуаций в организации эффективное управление организацией самоограничение в кризисных ситуациях
13. Что такое самодисциплина?	умение принимать коллективные решения восприимчивость к инициативе других эффективное управление персоналом организации пунктуальность, обязательность, собранность, чувство ответственности
14. Что из перечисленного относится к формам проявления самообразования, как составляющего самоменеджмента работника?	самостоятельное изучение иностранного языка повышение квалификации работника согласно графика организации участие работника в спортивных мероприятиях организации соблюдение трудовой дисциплины
15. Что представляет собой персональный менеджмент (самоменеджмент)?	целенаправленное использование практических методов рационального использования своего времени процесс управления персоналом эффективное управление организацией процесс формирования корпоративной культуры организации
16. Как называется процесс стимулирования самого себя и других для достижения индивидуальных и общих целей организации?	обучение планирование координация мотивация
17. Что из перечисленного относится к приемам самоменеджмента?	тренировка памяти управленческое консультирование выработка новых стандартов инструктаж
18. Какие основные требования предъявляются к формулируемым целям?	цели должны охватывать все направления деятельности цели быть неизменными цели должны быть достижимы и

	измеримы
	цели должны быть краткосрочные
19. Как называются полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другими подчиненными?	административные
	функциональные
	линейные
	рекомендательные
20. Кто основоположник школы научного управления?	Г. Эмерсон
	Г. Форд
	Ф. Тейлор
	Р. Оуэн

Список вопросов к зачету по дисциплине «Менеджмент»

1. Менеджмент, как вид деятельности: сущность, структура и содержание.
2. Основные виды управленцев в организации: схема Парсонса.
3. Цели в системе современного менеджмента, основные требования, предъявляемые к ним.
4. Типология целей в современном менеджменте.
5. Дерево целей как инструмент обеспечения их соподчиненности.
6. Система функций современного менеджмента. Сущность и основные виды.
7. Организация как одна из основных функций менеджмента.
8. Функция мотивации персонала в выполнении принятых решений. Сущность процессуальных теорий мотивации (Врума, Адамса, Портера - Лоулера).
9. Функция мотивации персонала в выполнении принятых решений. Сущность содержательных теорий мотивации (Маслоу, Адельфера, Герцберга, Макклелланда).
10. Сущность и содержание функции контроля.
11. Эволюция управленческой мысли. Хронология появления разных подходов и школ.
12. Школа научного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.
13. Школа административного управления. Основные характеристики взглядов ее основоположников.
14. Школа человеческих отношений. Основные характеристики взглядов ее сторонников.
15. Школа поведенческих наук. Основные характеристики взглядов ее сторонников
16. Современные синтетические теории.
17. Основные виды полномочий в организации.

18. Основные цели современного делового предприятия.
19. Жизненный цикл организации. Различные концепции.
20. Организационные линейные и линейно-штабные структуры, их достоинства и недостатки.
21. Организационная функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
22. Организационная линейно-функциональная структура, ее достоинства и недостатки.
23. Организационная матричная структура, ее достоинства и недостатки.
24. Организационная дивизиональная структура, ее достоинства и недостатки.
25. Организационная проектная структура, ее достоинства и недостатки.
26. Проблемы соотношения централизации и децентрализации в структуре органов управления фирмы.
27. Понятие коммуникаций, элементы и основные этапы коммуникационного процесса.
28. Невербальная коммуникация.
29. Управленческие решения: сущность, типология, основные требования.
30. Процесс принятия управленческих решений: общая характеристика.
31. Диаграмма Исикавы, как метод диагностики проблемы
32. Сущность мотивации. Теории мотивации.
33. Принципы стимулирования оплаты труда. Разработка системы стимулирования труда на предприятии.
34. Лидерство, власть, влияние: определения.
35. Формы власти.
36. Теории лидерства (Стогдилл, Манн, Беннис).
37. Теории лидерства (Левин, Лайкерт, концепция Огайского университета, управленческая решетка Блейка-Мутона).
38. Теории лидерства (ситуационная модель руководства Фидлера; теория жизненного цикла Херси и Бланшара; модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона).

39. Сущность самоорганизации и самоменеджмента.
40. Предмет и объект самоорганизации и самоменеджмента; роль самоорганизации и самоменеджмента в системе навыков руководителя.
41. Рабочее время менеджера. Виды работ менеджера.
42. Структура рабочего дня руководителя. Тайм-менеджмент руководителя.

Рекомендуемая литература

1. Менеджмент [Текст] : учебник / В. Р. Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 613 с. - ISBN 978-5-392-03277-8: Библиотека ТУСУР
2. Основы менеджмента [Текст] : учебник для вузов / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 306 с. - ISBN 978-5-392-10639-4 : Библиотека ТУСУР
3. История менеджмента : Учебное пособие для вузов / А. И. Кравченко ; Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова. - 6-е изд. - М. : Академический проект, 2007 ; М. : Фонд "Мир", 2007. - 555[5] с. : ил. - (Gaudeamus) (Учебное пособие для вузов). - Библиогр.: с. 527-547. - ISBN 5-8291-0778-3. - ISBN 5-902357-57-8 : Библиотека ТУСУР
4. Менеджмент: Учебник для бакалавров / Е. Л. Маслова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. - 336 с. - ISBN 978-5-394-02414-6. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=513088>
5. Менеджмент.: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 576 с.: 60x90 1/16. (переплет) ISBN 978-5-9776-0164-1. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=243588>
6. Менеджмент: Учебник для вузов / Герчикова И.Н., - 4-е изд., перераб. и доп. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 511 с.: 70x100 1/16. - (Золотой фонд российских учебников) ISBN 978-5-238-01095-3. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=872924>
7. Основы самоменеджмента: Учебник / И. И. Исаченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 312 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование) (Переплёт) ISBN 978-5-16-005304-2. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=538874>
8. Результативный самоменеджмент: Уч.пос. / Е.И.Комаров; Российская акад. народн. хоз. и гос. службы при Президенте РФ. -М.: ИЦ РИОР:НИЦ ИНФРА-М, 2013 - 133 с.: 60x88 1/16. - (Президент. прогр. подг. управл. кадров). (о)

ISBN 978-5-369-01047-1. - [Электронный ресурс]. - Режим доступа:
<http://znanium.com/bookread2.php?book=402750>