

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 студентов направлений **09.03.01 - Информатика и вычислительная техника**, **09.03.03 - Прикладная информатика**, **11.03.04 - Электроника и нанoeлектроника**, **25.05.03 - Техническая эксплуатация транспортного радиооборудования**, **27.03.03 - Системный анализ и управление**, **27.03.04 - Управление в технических системах**, **39.03.03 - Организация работы с молодежью**. – Томск: Изд-во ТУСУР, 2018 – 90 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 Основные функции менеджмента.....	17
3.1 Прогнозирование и планирование, их содержание и роль в процессе управления	17
3.1.1 Бизнес-план как основа развития организации.....	21
3.2 Организация как функция менеджмента	26
3.3 Мотивация персонала. Основные теории мотивации	29
3.4 Координация как функция менеджмента	38
3.5 Контроль. Виды управленческого контроля	42
Тема 4 Организация как объект управления	49
Тема 5 Проектирование организационной структуры управления	55
Тема 6 Формы власти и влияния. Концепции лидерства.....	60
Тема 7 Управленческое решение. Основные техники принятия решений	66
Тема 8 Основы стратегического менеджмента	70
Тема 9 Основы самоорганизации и самоменеджмента руководителя	78
Темы докладов по дисциплине «Менеджмент».....	82
Пример контрольной работы	83
Список вопросов к зачету по дисциплине «Менеджмент»	86
Рекомендуемая литература	89

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 в профессиональной деятельности.

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, Коносукэ 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:



5. Заполните приведенную ниже схему:

Менеджмент – _____ _____ _____

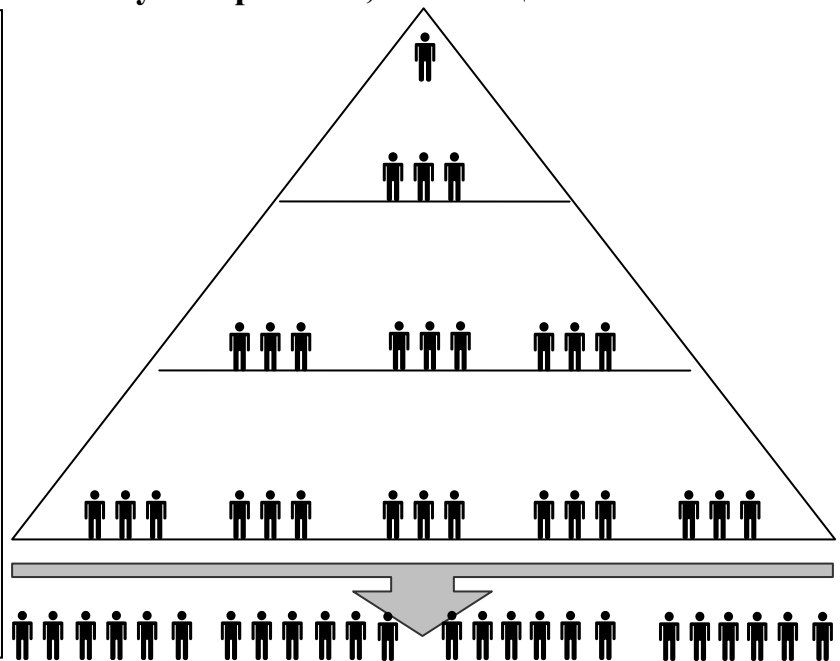
Функция менеджера	Функция менеджера	Функция менеджера	Функция менеджера	Функция менеджера
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

6. Сформулируйте собственное определение понятия «менеджер».

Менеджер – это

7. Что представляет собой Пирамида Парсонса? Заполните схему на примере функционирования университета, больницы.

Пирамида власти Парсонса представляет собой



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.

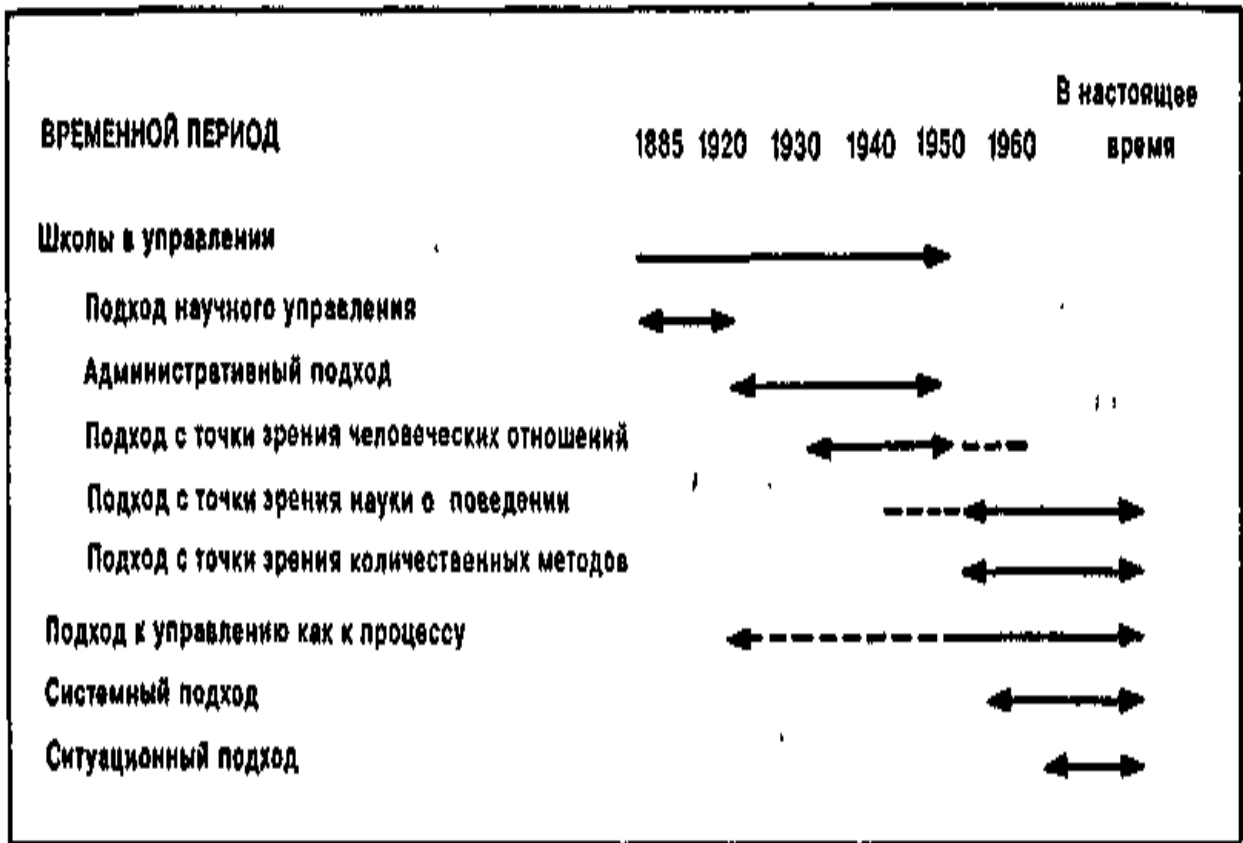


Рисунок 2.1 - Хронология основных школ и направлений менеджмента

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 Основные функции менеджмента

3.1 Прогнозирование и планирование, их содержание и роль в процессе управления

Прогнозирование — это вероятностное определение хода дальнейших событий. Прогнозирование может осуществляться:

- до начала процесса планирования (например, на основе известной предыстории продаж делается прогноз будущих объемов продаж, после этих прогнозов планируются будущие объемы производства, затраты и т.д.);
- параллельно с процессом планирования (например, прогнозирование погодных-климатических условий и планирование в связи с этим транспортных перевозок);
- по окончании процесса планирования (например, в связи с резкими колебаниями валютных курсов, инфляции и других факторов в предшествующем и текущем периодах не представляется возможным точно оценить затраты организации в будущем периоде; на будущий период делаются оптимистический и пессимистический прогнозы).

Если организация развивается стабильно, без качественных скачков (нет выдающихся открытий, крахов рынков сбыта и т.д.), период прогнозирования может составлять одну треть от периода ее предыстории. К важнейшим методам прогнозирования относятся:

- метод краткосрочного прогнозирования, основанный на сглаживании ряда (с успехом применяется, например, в планировании ежедневных или еженедельных закупок скоропортящихся товаров или товаров широкой номенклатуры, перед закупкой прогнозируются будущие объемы продаж);
- метод долгосрочного прогнозирования, основанный на выявлении тенденций развития ряда (применяется, например, в прогнозах будущих

объемов продаж товара на ближайшие периоды (месяц, квартал, полугодие, год));

- метод экспертных оценок (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, оценки динамики курсов валют, инфляции и т.д.);

- метод «мозгового штурма» (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, там, где необходимы не только аргументы, но и контраргументы);

- метод прогнозирования сценариев развития (применяется, например, при выявлении будущих действий конкурентов, потенциальных покупателей, движения товаров, рабочей силы; применяется в политических и военных исследованиях).

Планирование — процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных). Планирование зависит от целей и стратегии развития организации.

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.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность, принципы и способы прогнозирования, планирования и разработки планов.
2. Методы планирования.

Задания к практическому занятию:

1. Нормативно-ресурсный метод планирования основывается на:

- а) стоимости средств, которыми владеет предприятие;
- б) строго обоснованной нормативной базе;
- в) экономическом и производственном потенциале предприятия, при использовании;
- г) нормативов и объемных показателей.

2. В планировании моделирование применяется:

- а) когда необходимо разработать проект системы, не создавая ее в реальной жизни;
- б) когда эксперимент в условиях реальной системы связан с ее разрушением;

в) когда отсутствуют специально подготовленные кадры.

3. В зависимости от стадии разработки плана, какие виды балансов разрабатываются:

- а) материальные и финансовые;
- б) натуральные и стоимостные;
- в) аналитические и прогнозные;
- г) прогнозные, плановые и отчетные.

4. Укажите, какова задача балансового метода планирования:

- а) обеспечение соответствия распределяемых потребностей с возможными ресурсами;
- б) поиск новых источников финансирования;
- в) планирование финансовой деятельности фирмы на предстоящий период.

5. Чем представлена система планирования на предприятии:

- а) технологией и техническими средствами планирования;
- б) совокупностью приемов и методов планирования;
- в) видами планов (перспективными, текущими и оперативными).

6. По времени действия планирование бывает:

- а) долгосрочное;
- б) среднесрочное;
- в) краткосрочное;
- г) все выше перечисленные.

7. По типам целей, учитываемых в планировании, оно может быть:

- а) стратегическим;
- б) тактическим;
- в) оперативным;
- г) все перечисленные.

8. Укажите, на какой срок осуществляется долгосрочное планирование:

- а) более 5 лет;
- б) 1-5 лет;
- в) до 1 года.

9. Для оценки эффективности планов необходимо использовать:

- а) систему натуральных и финансовых показателей;
- б) систему натуральных и монетарных показателей;
- г) систему монетарных и финансовых показателей.

10. Какие ресурсы и ограничения определяют плановые объемы производства продукции в годовом плане организации:

- а) емкость рынка сбыта и эластичность спроса на традиционный ассортимент продукции;
- б) наличие финансовых, материальных и трудовых ресурсов, рыночные ограничения,
- в) возможности освоения новых технологий производства;
- г) наличие земельных и трудовых ресурсов.

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 методы прогнозирования.
2. Виды планов предприятия.

3.1.1 Бизнес-план как основа развития организации

Специфической формой стратегического плана, основываясь на котором можно осуществлять стратегическое планирование, является *бизнес-план*, сочетающий в себе черты стратегических и обычных долгосрочных и среднесрочных планов, а также целевых комплексных программ. Этот план

обычно разрабатывается при создании организации, при расширении масштабов ее деятельности, привлечении крупных займов и т.п.

Деятельность предпринимателя обычно связана с проведением отдельных сделок, успешность реализации которых диктует необходимость тщательной предварительной подготовки. Принятая у нас последовательность разработки проектов начинается с формирования технико-экономического обоснования и плана реализации. Нацеленность предпринимательских проектов на получение дохода и прибыли предопределяет целесообразность усиления их финансово-экономической стороны как предпосылки достижения успеха. Можно полагать, что именно это объясняет причину общепринятого использования термина «бизнес-план». Как план он представляет собой обусловленную последовательность действий предпринимателя для достижения поставленных целей. Обусловленность действий объясняется тем, что предпринимательский проект реализуется в условиях внешней и внутренней среды, которая не остается постоянной. Поэтому действия предпринимателя в одной и той же ситуации, но при различных состояниях среды не будут одинаковыми.

При разработке бизнес-плана необходимо решить следующие основные задачи.

1. Изложить в сжатом виде основной замысел проекта производства изделия, произвести предварительную оценку его конкурентоспособности, емкости рынка, оценить затраты на реализацию проекта и его эффективность.

2. Прогнозировать риск на всех этапах выполнения проекта и попытаться определить пути выхода из возникших проблемных ситуаций.

3. Убедить инвестора в целесообразности финансовых вложений в предлагаемый проект.

Естественно, что при подготовке предпринимательских проектов ставятся и другие задачи, часть из которых обычно не декларируется. Это может быть повышение статуса предпринимателя в обществе, его имиджа и т.д.

Унифицированная структура типового бизнес-плана имеет следующий вид:

- A.* Обобщенное резюме;
- B.* Описание товара (услуги);
- C.* Конкуренты и конкурентоспособность товара;
- D.* Изучение рынка товара;
- E.* План маркетинга;
- F.* План производства товара;
- G.* Инвестирование и финансовый план;
- H.* Приложения к бизнес-плану.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность и принципы бизнес-планирования.
2. Виды бизнес-планов.
3. Структура и содержание стандартного бизнес-плана.

Задания к практическому занятию:

1. Производственный план инвестиционного бизнес-плана включает в себя:

- а) описание производственного процесса;
- б) расчет потребности предприятия в производственных мощностях и временной график их создания;
- в) перечень требований к внешним и внутренним факторам ограничивающим возможности организации;
- г) правильно все выше перечисленное.

2. Календарный план выполнения работ в структуре бизнес-плана инвестиционного проекта предполагает:

- а) указание последовательности намечаемых в бизнес-плане мероприятий инвестиционного, производственно-коммерческого и финансового характера;

- б) последовательность выполнения сельскохозяйственных и строительно-монтажных работ;
- в) нет правильного ответа.

3. Какие из сформулированных целей являются приоритетными в бизнес — планировании:

- а) главная цель бизнес-плана – разработка стратегических решений развития бизнеса путем исследования объекта планирования с позиций маркетингового анализа и синтеза. Иными целями являются: привлечение институциональных и кредитных инвесторов, анализ реальности запланированных результатов и оценка их текущего достижения;
- б) целью разработки бизнес-плана является системное планирование социально-экономического развития предприятия на долгосрочную перспективу;
- в) основной целью бизнес-планирования является обеспечение контроля над собственностью.

4. Какой из перспективных планов лежит в основе разработки текущих, годовых и оперативных планов:

- а) стратегический бизнес-план;
- б) бизнес план инвестиционной или коммерческой сделки;
- в) план экономического и социального развития коллектива предприятия;
- г) нет правильного ответа.

5. Внутренний бизнес-план позволяет:

- а) привлечь инвесторов в крупный проект
- б) создать стратегии динамического роста
- в) увидеть будущую деятельность во всех подробностях
- г) снизить риски реализации проекта

6. Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя разработку:

- а) план инвестиций;
- б) план денежных доходов и расходов;
- в) план операционных издержек;

г) план управления финансовыми рисками.

7. План денежных доходов и расходов не включает денежные потоки от:

- а) финансовой деятельности;
- б) операционной деятельности;
- в) хозяйственной деятельности;
- г) инвестиционной деятельности;

8. Аналитическая часть бизнес-плана дает обоснование:

- а) выбора сегмента рынка
- б) содержания программы реализации бизнес-плана;
- в) платежеспособного спроса на продукцию (услуги, работы).

9. Резюме бизнес-плана составляют на основе:

- а) данных консультантов;
- б) предварительно собранных материалов;
- в) готовых разделов бизнес-плана;
- г) экспертного заключения по бизнес-плану.

10. Финансовый документ, который отражает доходы, расходы и финансовые результаты деятельности предприятия за определенный период:

- а) план денежных потоков;
- б) план прибылей и убытков;
- в) реестр издержек;
- г) баланс.

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. Современная методологическая основа бизнес- планирования.
2. Анализ типичных ошибок в бизнес–планировании.
3. Требования к оформлению и презентации бизнес-плана.

3.2 Организация как функция менеджмента

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.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность организации как функции менеджмента.
2. Этапы организационной деятельности предприятия.

Задания к практическому занятию:

1. Деление организации на подразделения осуществляется в соответствии с его:

- 1) уставом;
- 2) миссией;
- 3) стратегией.

2. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:

- 1) планирования;
- 2) организации;
- 3) контроля;
- 4) мотивации.

3. Ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач – это:

- 1) полномочия;
- 2) ответственность;
- 3) делегирование.

4. ...определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право делать, а власть определяет, что оно действительно может делать:

- 1) цели фирмы;
 - 2) должностные инструкции;
 - 3) полномочия.
- 5. Согласно классической концепции, полномочия передаются от:**
- 1) высших к низшим уровням организации;
 - 2) низших к высшим уровням организации;
 - 3) нет правильного ответа.
- 6. Количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю – это:**
- 1) норма управляемости;
 - 2) рабочий штат;
 - 3) нет правильного ответа.
- 7. К преимуществам узкого масштаба управляемости относится:**
- 1) быстрый обмен информацией;
 - 2) вмешательство в работу подчиненных;
 - 3) минимизация производственных рисков.
- 8. К недостаткам широкого масштаба управляемости относится:**
- 1) минимизация производственных рисков;
 - 2) перегрузки руководителя в решении рутинных задач;
 - 3) усложнение задач сотрудникам.
- 9. Делегирование полномочий создает:**
- 1) иерархию уровней управления организации;
 - 2) дополнительные стимулы к работе;
 - 3) сложности в организации производства.
- 10. Организация – это:**
- 1) процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
 - 2) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

3) это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

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. Особенности организации как функции менеджмента.
2. Направления организационной деятельности предприятия.

3.3 Мотивация персонала. Основные теории мотивации

Мотивация — это процесс побуждения к труду. Известно множество различных направлений в теориях мотивации, и в частности:

1. Исторически ранние взгляды на мотивацию к труду, например политика «кнута и пряника». Их приверженцы придерживаются мнения о том, что человек по своей природе ленив, хитер, эгоистичен,; следовательно, необходимо постоянно принуждать его к труду и систематически поощрять за достижение высоких результатов.

2. Содержательные теории мотивации (в качестве побудительных мотивов к труду рассматриваются внутреннее содержание человека, его потребности).

3. Процессуальные теории мотивации (мотивация возникает в процессе труда).

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.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность мотивации как функции менеджмента.
2. Содержательные теории мотивации (иерархия потребностей Маслоу, теория мотивации К. Альдерфера (ERG-теория), двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга).
3. Процессуальные теории мотивации (теория ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, комплексная теория Портера-Лоулера).
4. Современные подходы к мотивации персонала.

Задания к практическому занятию:

Задание 1. 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 2. 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 3. 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 4. 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 5. 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.

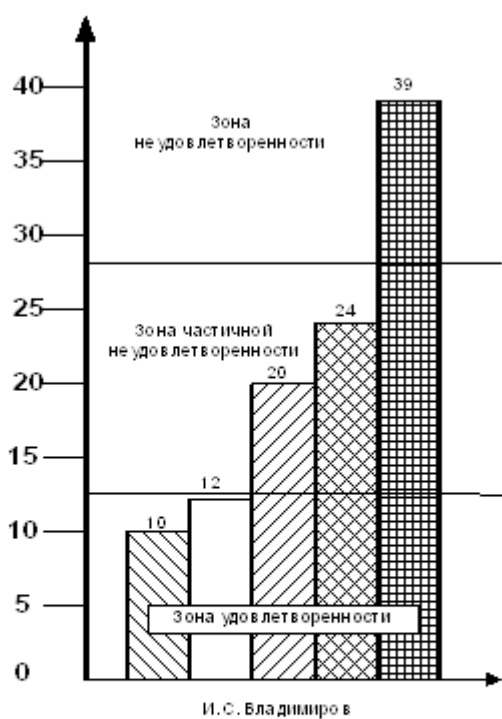
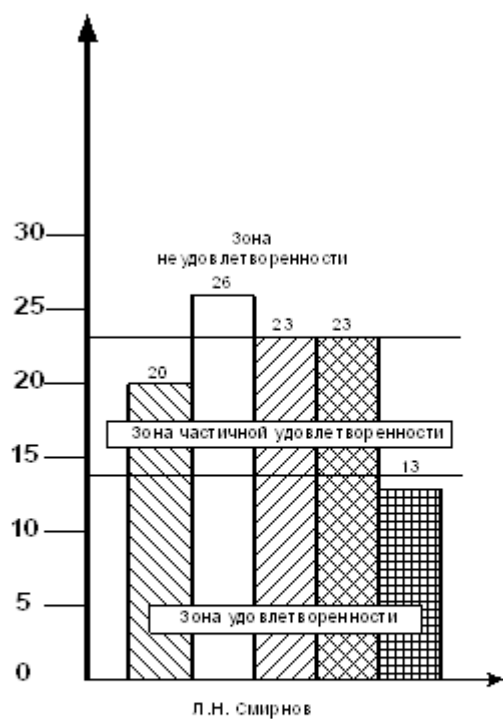
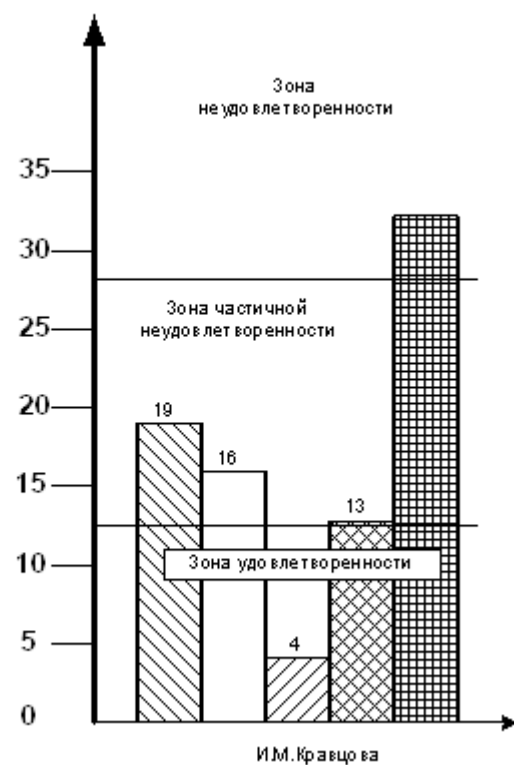
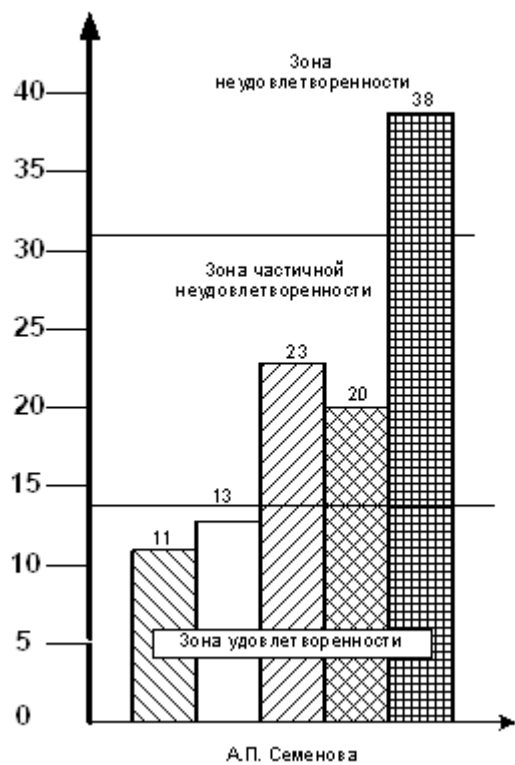
4. *Иван Сергеевич Владимиров* работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

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. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда.
2. Система ключевых показателей деятельности организации KPI (key perfomance indicators) как система, позволяющая оценивать эффективность работы сотрудников фирмы на предмет достижения целей (стратегических и тактических) организации.

3.4 Координация как функция менеджмента

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. Надо иметь в виду, что хорошо разработаны и методы срыва совещаний, превращения их в пустое времяпровождение, а также методы организации коллективного принятия решений, выгодных кому-либо лично, но не фирме. Менеджер должен быть готов к активной борьбе с подобными поползновениями.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность координации как функции менеджмента.
2. Средства координации как функции менеджмента, используемые в организации.

Задания к практическому занятию:

Задание 1. 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 и скоординировать действия двух подразделений?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

Деловая игра «Слепые строители»

Проводить мониторинг и координировать действия – значит руководить производственным процессом и отслеживать, что происходит в реальности и насколько выполненная часть работы соответствует поставленной цели и намеченному плану.

1. Участники группы должны организовать работу строительного кооператива. В кооперативе работают две бригады, которыми руководят прорабы. Преподаватель назначает генерального директора (наиболее опытный участник группы) и участников на роли прорабов. Далее он предлагает участникам сгруппироваться в бригады по пять человек, оставшиеся будут наблюдателями.

2. Пока бригады оборудуют себе строительную площадку, т. е. ставят столы и стулья вокруг них, преподаватель выходит с директором за дверь и выдает ему две картинки домов, которые должны построить бригады. Во время выполнения задания директор остается за дверью.

3. Преподаватель дает бригадам инструкцию: «Вы будете строить дома, каждая по своему проекту. Сейчас генеральный директор даст задание каждому прорабу». Прорабы выходят за дверь, где получают свое задание. *Директор не показывает им картинки, а только рассказывает, что должно быть построено.*

4. Преподаватель объявляет, что это кооператив от общества слепых, поэтому всем участникам раздаются повязки на глаза. Бригады садятся за столы, на каждом из них лежат материалы для строительства (бумага, ножницы, скотч, скрепки и т. п.), накрытые листом А1. Преподаватель объявляет начало игры. Теперь прорабы, также надевшие повязки, рассказывают, что надо будет сделать, и организуют работу. Каждая группа берет ресурсы, лежащие на столе. Наблюдатели отмечают, что было сделано эффективно на первом этапе работы, какие ошибки были допущены, что можно добавить/изменить.

5. Через 5 минут преподаватель вызывает прорабов на доклад к руководству. Бригада продолжает работать без руководителя. Наблюдатели отмечают, что происходит в бригадах, кто подхватывает управление в свои руки, успевают ли прорабы делегировать свои полномочия. Прорабы снимают повязки перед выходом за дверь.

6. Прорабы быстро докладывают директору все, что считают важным сказать, затем директор задает вопросы. Наблюдатель, который работает за дверью, отмечает, в чем была суть беседы, что успел выяснить директор. До последнего момента директор не знает, что он руководит кооперативом слепых, и удивляется трудностям, возникающим в работе.

7. Прорабы возвращаются в аудиторию, надевают повязки, преподаватель помогает им занять место в своих бригадах. Наблюдатели отмечают, какую форму выбрали прорабы, чтобы выяснить, что сделано, что не сделано. Также наблюдатели отмечают следующие моменты в процессе работы каждой бригады:

- как сложилось распределение ролей в бригаде (стихийно или назначил прораб);
- кто из участников работает эффективно, кто не работает вообще;
- что предпринял прораб, чтобы распределить нагрузку более симметрично;
- принимает ли участие прораб в строительных работах или нет и т. п.

8. Перед самым окончанием работы преподаватель вновь приглашает прорабов на доклад к директору. Затем директор и прорабы, каждый по отдельности, рисуют на листе бумаги А4, каким будет построенный дом.

9. Директор и прорабы заходят в аудиторию, когда обе группы закончат работу. Участники снимают повязки. Директор оценивает работу каждой бригады. Далее прорабы оценивают деятельность своих бригад и полученные результаты. Затем строители делятся, как им работалось под руководством своих прорабов. Наблюдатели отмечают, существует ли взаимопонимание между прорабами и строителями.

10. Преподаватель проводит дебрифинг, чтобы восстановить ход решения задачи и выяснить, какие ошибки допускали участники. Сначала выступают наблюдатели, потом – исполнители, за ними – прорабы, последним – директор.

По окончании деловой игры группа обсуждает, как осуществлять эффективный мониторинг и координацию деятельности для продвижения к цели.

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. Особенности координации как функции менеджмента.
2. Интеграционные процессы в менеджменте.

3.5 Контроль. Виды управленческого контроля

Контроль — функция управления, выполняющая стабилизирующую роль в петле управления. Непрерывно контролируя результаты работы, организация имеет возможность оперативно принимать управленческие решения и стабилизировать ситуацию в случае ее негативного развития. Контроль может быть непрерывным и дискретным во времени. Например, многие технологические производственные процессы контролируются во времени непрерывно, а контроль за качеством продукции может проводиться дискретно, когда проверяется не вся партия продукции, а отдельные выборки (*выборочный контроль*). Важно только, чтобы размер выборки был статистически репрезентативен относительно всей партии.

На производстве обычно контролируют:

- объемы, номенклатуру и качество выпускаемой продукции;

- технологические процессы изготовления продукции (технологическую дисциплину);
- запасы готовой продукции, комплектующих, сырья, материалов;
- производительность труда;
- квалификацию и рост кадров;
- производственную дисциплину (режимы работы подразделений; загрузку оборудования, простои и т.д.);
- трудовую дисциплину;
- финансовую дисциплину (соблюдение договорных обязательств, выполнение планов поставок и реализации продукции, использование финансовых средств, кредитов, сроков и условий платежей и т.д.);
- сбытовую деятельность;
- снабженческую деятельность.

Одновременно с контролем в организации обычно осуществляется учет, под которым понимается подведение итогов деятельности в краткосрочном периоде, т.е. как бы мгновенный срез процессов и результатов на данный момент времени.

Если число контролируемых показателей велико, а менеджмент нуждается в анализе их взаимосвязей, руководство компании обычно проводит мониторинг с применением компьютеров или другой техники. Мониторинг позволяет непрерывно отслеживать взаимосвязи результатов и оперативно реагировать на возникающие негативные тенденции.

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

итогах 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. Особенности контроля как функции менеджмента.
2. Виды управленческого контроля.

Задания к практическому занятию:

1. Показатель, в наибольшей степени характеризующий эффективность системы технического контроля – это:

- а) количество работников контрольной службы;
- б) количество случаев выявления брака;
- в) количество полученных рекламаций;
- г) количество дел, выигранных в арбитражном суде по искам потребителей в связи с несоблюдением требований по качеству поставленной продукции.

2. Служба, в компетенцию которой входит контроль финансовых коэффициентов:

- а) коммерческая служба;
- б) финансовая служба;
- в) служба маркетинга;
- г) служба защиты коммерческой тайны.

3. Служба, в компетенцию которой входит текущий контроль и регулирование материальных запасов:

- а) служба логистики;
- б) служба маркетинга;
- в) диспетчерская служба;
- г) служба бухгалтерского учета.

4. Формы осуществления контроля в качестве функции менеджмента (выберите несколько):

- а) контроль стоимости;
- б) текущий контроль;
- в) функциональный контроль;
- г) предварительный контроль.

5. Вид контроля, потенциально заключающий в себя санкции по отношению к организации в целом:

- а) функциональный контроль;
- б) внутренний контроль;

в) заключительный контроль;

г) внешний контроль.

6. Система контроля в организации должна удовлетворять следующим условиям (выберите несколько):

а) обеспечивать достижение целей организации;

б) предотвращать недопустимые отклонения от установленных стандартов;

в) обеспечивать неотвратимость взысканий за допущенные ошибки;

г) предусматривать безусловное возмещение ущерба, причиненного ошибочными действиями.

7. Укажите неправильные утверждения:

а) с делегированием полномочий подчиненному работнику приходится отвечать за возможные упущения перед топ-менеджментом;

б) с делегированием полномочий на нижний уровень ответственность за возможные ошибки, допущенные этим подчиненным, сохраняется за руководителем, осуществившим делегирование;

в) делегирование полномочий позволяет снизить нагрузку на руководителя, но потенциально требует усилить его внимание к процедурам контроля;

г) делегирование полномочий позволяет нивелировать некомпетентность руководителя.

8. Достаточным условием обеспечения конкурентоспособности фирмы является:

а) наличие эффективной системы контроля;

б) профессионализм в составлении бюджета;

в) умение избегать санкций за уклонение от уплаты налогов;

г) безнаказанное нарушение законодательных норм предпринимательской деятельности и этики бизнеса;

д) нет правильного ответа.

9. Объяснения исполнителя руководству по поводу допущенных ошибок являются:

- а) актом прямой связи;
- б) актом обратной связи;
- в) достаточным свидетельством всеобъемлющего контроля;
- г) актом, не относящимся к функции контроля.

10. Функция контроля приобретает стратегическое значение в случае:

- а) производства товаров массового спроса;
- б) проведения инвентаризации;
- в) необходимости обеспечить абсолютную надежность технологии или изделия;
- г) необходимости достижения цели при невозможности количественной оценки результата.

11. Цели организации очень важны для успешного функционирования системы контроля, в связи с чем:

- а) цели всегда надо обсуждать;
- б) когда цели требуют обсуждения и обсуждаются, это создает предпосылки для эффективного контроля;
- в) цели всегда должны устанавливаться сверху без обсуждения;
- г) обсуждение целей бесполезно всегда.

12. Функция контроля обычно наиболее полно выражена в случае:

- а) либерального стиля руководства;
- б) авторитарного стиля руководства;
- в) демократического стиля руководства;
- г) высокого профессионализма контролируемого персонала.

13. Традиционными формами реализации контроля являются (выберите несколько):

- а) выборочный контроль;
- б) скрытый контроль;
- в) заключительный контроль;
- г) операционный контроль.

14. Компьютеризированная система контроля (выберите несколько вариантов):

- а) способствует расширению коммуникативных связей в форме очного общения;
- б) позволяет осуществлять контроль с большей оперативностью;
- в) позволяет расширить сеть внешних источников информации;
- г) создает специфические проблемы в части защиты информации.

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. Опишите ситуацию, /приведите пример/, когда управленческий контроль отрицательно действует на подчиненных.

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. Особенности внутреннего и внешнего контроля.
2. Учет и мониторинг как функции менеджмента.

Тема 4 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)			

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 5 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.

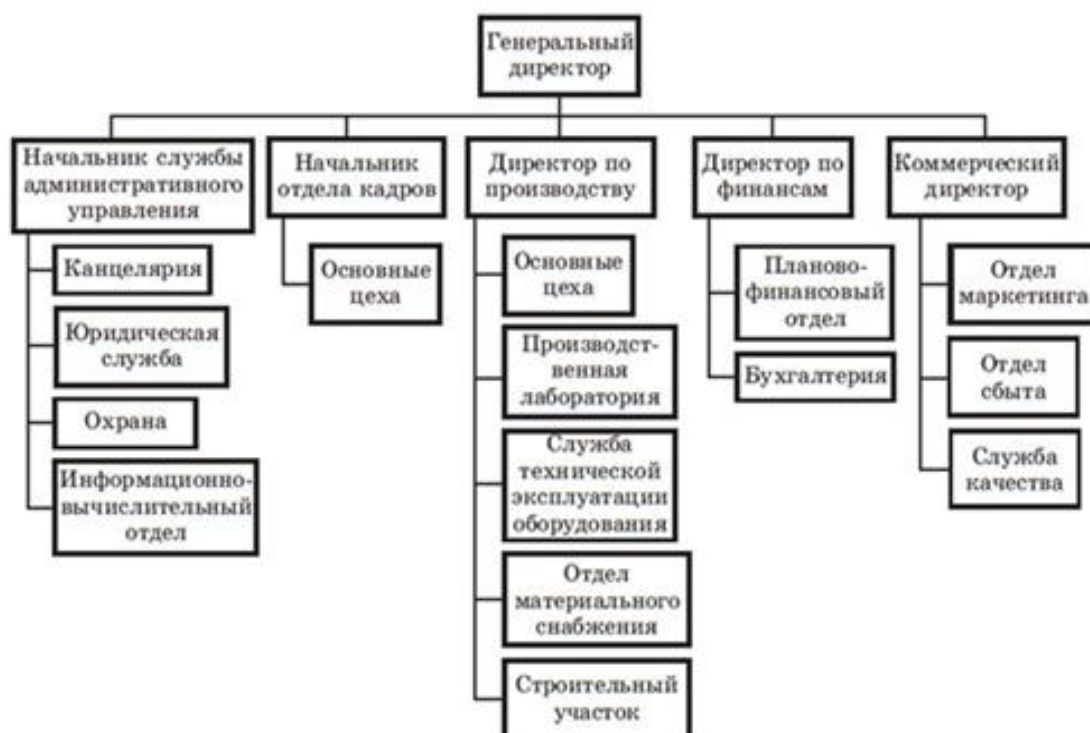


Рисунок 4.1 - Организационная структура управления АО "Хлебзавод №7"

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 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 приказания. 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?

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 стратегического менеджмента

Стратегия — генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели.

Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий далее в данной главе будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений. При определении стратегии фирмы руководство сталкивается тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана тем:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек и производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка.

Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции, т.е., чтобы добиваться наименьших издержек. На высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированные производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенном типе продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

Эталонные стратегии развития

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Принято выделять эталонные стратегии развития организаций:

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- сокращения.

Стратегии концентрированного роста:

- стратегия усиления позиции уже освоенных продуктов на знакомом рынке (например, за счет маркетинговых усилий);
- стратегия поиска новых рынков для уже производимого продукта;
- стратегия разработки нового продукта на уже освоенном рынке.

Стратегии интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками);
- стратегия вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибьюторами и торговыми организациями).

Стратегии диверсифицированного роста:

- стратегия концентрированной диверсификации (поиск дополнительных возможностей для изготовления новых продуктов на неизменной производственной базе);
- стратегия горизонтальной диверсификации (производство новой продукции по новой технологии, отличной от используемой на освоенных рынках);

- стратегия конгломератной диверсификации (фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с производимыми; новые продукты реализуются на новых рынках; самая сложная стратегия развития).

Стратегии сокращения:

- стратегия ликвидации бизнеса;
- стратегия «сбора урожая» (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов от реализации имеющихся продуктов в краткосрочной перспективе);
- стратегия сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнес-единиц, обеспечивающих невысокую степень синергитичности);
- стратегия сокращения расходов (разработка мероприятий по сокращению затрат).

На практике организация может одновременно реализовывать несколько стратегий. В этом случае говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Вопросы для обсуждения на семинарском занятии:

1. Сущность, цели и значение стратегического менеджмента.
2. Основные этапы стратегического менеджмента.
3. Классификация стратегий организации.
4. Формирование и анализ стратегических альтернатив на основе матрицы SWOT – анализа.

Задания к практическому занятию:

1. Для отбора необходимой информации перед началом стратегического анализа необходимо использовать следующие фильтры:

Выберите правильные варианты ответа:

- 1) цели;
- 2) стратегию;

- 3) квалификацию;
- 4) квалификацию;
- 5) миссию;
- 6) регламенты.

2. В SWOT-анализе исследуются следующие потенциальные факторы:

- 1) внешние угрозы;
- 2) внешние риски;
- 3) внутренние сильные стороны;
- 4) внешние благоприятные возможности;
- 5) интересы стейкхолдеров;
- 6) внутренние слабые стороны.

3. К факторам внешней среды косвенного воздействия относят...

- 1) инфраструктуру отрасли;
- 2) правовую среду;
- 3) предприятия-посредники;
- 4) политику государства.

4. К элементам, составляющим среду прямого воздействия на предприятие, относятся...

- 1) поставщики;
- 2) политика, политические партии;
- 3) потребители;
- 4) традиции и социальные ценности.

5. Факторы внешней и внутренней среды, которым фирмы должны уделять особое внимание, так как они определяют ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыль - это ...

- 1) движущие силы;
- 2) рыночная ниша;
- 3) ключевые факторы успеха;

4) конкурентный потенциал.

6. SWOT- анализ направлен на ... Выберите один ответ.

1) выявление узких мест в процессе формирования бюджета предприятия;

2) выявление сил и слабостей фирмы, их сопоставления с возможностями и угрозами внешней среды, и разработку стратегии;

3) сведение воедино результатов анализа внутренней среды предприятия;

4) анализ эффективности стратегии предприятия, по сравнению с главным конкурентом на рынке.

7. Форма представления отчета стратегического анализа включает: Выберите правильные варианты ответа:

1) внутренние сильные стороны - внутренние слабости, внешние благоприятные возможности - внешние угрозы;

2) индикаторы стратегической деятельности;

3) заключение относительно конкурентной позиции (улучшающая/слабеющая? конкурентные преимущества/недостатки?);

4) главные стратегические действия/проблемы, которые фирма должна учесть;

5) анализ конкурентной силы;

6) публикации по проблемам организации;

7) мнения специалистов.

8. Индикаторами результатов стратегической деятельности фирмы являются.....Выберите правильные варианты ответа:

1) рост объема продаж в сравнении с положением на рынке в целом;

2) применяемые методы использования каналов товародвижения;

3) увеличивается или уменьшается размер рынка;

4) уровень вертикальной интеграции;

5) тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций;

б) растет или нет объем прибыли и насколько она велика в сравнении с соперниками.

9. Определите, что в предложенном списке является силами и слабостями, возможностями и угрозами. Выберите правильные варианты ответа:

- 1) ухудшающаяся конкурентная позиция;
- 2) высокая квалификация;
- 3) самодовольство среди конкурирующих фирм;
- 4) отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- 5) возрастающее конкурентное давление;
- 6) возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- 7) возможность появления новых конкурентов;
- 8) ускорение роста рынка.

10. SWOT - это аббревиатура английских слов: Выберите правильные варианты ответа:

- 1) Threats (Угрозы - факторы внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке);
- 2) Это не аббревиатура, а английское слово - "товарообмен";
- 3) Strengths (Силы организации);
- 4) Weaknesses (Слабости организации);
- 5) Opportunities (Возможности- факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке).

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. Базовая модель стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда.
2. Методика проведения PEST – анализа.
3. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S.

Тема 9 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

Задание 1. Выберите правильные ответы:

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

	<p>новых товаров и услуг</p> <p>организация находится на стадии становления, цели являются еще нечеткими, творческий процесс протекает свободно, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами</p>
6. Когда контроль является эффективным?	<p>когда результаты контроля превышают затраты на него</p> <p>когда контроль обеспечивает дисциплину</p> <p>когда ухудшает социально-психологический климат</p> <p>когда контроль способствует выработке новых стандартов</p>
7. Что такое менеджмент?	<p>наука о наиболее общих экономических явлениях и закономерностях</p> <p>отрасль знаний о труде</p> <p>наука о планировании производственного процесса</p> <p>умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации</p>
8. Какой метод управления поощряет исполнительность, а не инициативу?	<p>организационный</p> <p>экономический</p> <p>административный</p> <p>социально-психологический</p>
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?	<p>системным подходом</p> <p>поведенческим подходом</p> <p>ситуационным подходом</p> <p>текущим подходом</p>
10. Какой документ содержит точный перечень намечаемых к выполнению работ или мероприятий, их последовательность, объем, сроки, руководителей и конкретных исполнителей?	<p>отчет</p> <p>инструкция</p> <p>служебная записка</p> <p>план</p>

Задание 2. 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		

Задание 3. 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 видеоманитофонов.		
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		

Список вопросов к зачету по дисциплине «Менеджмент»

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

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

30. Стратегии развития организаций (концентрированного роста; интегрированного роста; диверсифицированного роста; сокращения).
31. SWOT-анализ - как метод стратегического планирования.
32. Сущность самоорганизации и самоменеджмента.
33. Предмет и объект самоорганизации и самоменеджмента; роль самоорганизации и самоменеджмента в системе навыков руководителя.
34. Рабочее время менеджера. Виды работ менеджера.
35. 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. Менеджмент: Учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 440 с.: 60x90 1/16. - (Высшее

образование). (переплет) ISBN 978-5-16-003281-8. - [Электронный ресурс]. -
Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=330278>

9. Теория менеджмента: Учебное пособие / Грибов В.Д., Веснин В.Р. -
М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 357 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование:
Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-009193-8. - [Электронный
ресурс]. - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=547983>