

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет» (ПГУ)

МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания

Составители:

В. Д. Дорофеев,
Е. В. Комиссарова

Пенза
Издательство ПГУ
2023

УДК 005
ББК 65стд-21
М50

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры
«Экономическая теория и международные отношения»
Пензенского государственного университета
Л. Г. Котова

Менеджмент в профессиональной деятельности : метод.
М50 указания / сост.: В. Д. Дорофеев, Е. В. Комиссарова. – Пенза :
Изд-во ПГУ, 2023. – 96 с.

Дисциплина «Менеджмент в профессиональной деятельности» входит в состав дисциплин профессионального цикла. Представлены методические рекомендации, планы и подробный материал по проведению практических занятий.

Издание подготовлено на кафедре «Менеджмент и экономическая безопасность» ПГУ и предназначено для обучающихся по направлениям подготовки специалистов среднего звена: 09.02.07 «Информационные системы и программирование», 40.02.01 «Право и организация социального обеспечения».

**УДК 005
ББК 65стд-21**

© Пензенский государственный
университет, 2023

Содержание

Введение.....	4
Методы обучения.....	4
Средства обучения и контроля. Оценка работы студентов.....	10
Практические занятия.....	11
Методологические основы и история менеджмента.....	11
Занятие 1. Основные понятия менеджмента.....	11
Занятие 2. Исторические этапы эволюционных преобразований в менеджменте.....	14
Функции менеджмента.....	28
Занятие 3. Организация и структура ее управления	28
Занятие 4. Планирование.....	38
Занятие 5. Управленческий учет	45
Занятие 6. Координация, управленческие полномочия и решения .	50
Занятие 7. Мотивация в управлении.....	59
Занятие 8. Контроль и управление по отклонениям	65
Менеджмент человеческих ресурсов.....	72
Занятие 9. Личность и коллектив	72
Занятие 10. Власть, руководство и стили управления	80
Занятие 11. Управление конфликтами, стрессами и изменениями...	87
Список литературы	95

Введение

Методические указания содержат рекомендации, планы и подробный материал по проведению практических занятий по учебным предметам «Менеджмент» и «Менеджмент в профессиональной деятельности». Результаты освоения дисциплины достигаются за счет использования в процессе обучения различных методов и технологий формирования компетенций у студентов:

- чтение лекций с применением мультимедийных технологий;
- выполнение контрольной работы;
- тестирование;
- формы внеаудиторной работы;
- подготовка рефератов, докладов презентаций, работа с правовой литературой.

Итоговая аттестация по итогам освоения дисциплины: зачет.

Методы обучения

При проведении практических занятий по менеджменту используются активные методы обучения. Рассмотрим некоторые из них.

Мозговой штурм

Это один из эффективных методов стимулирования творческой активности, исходящий из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, сковывающие поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

Цель метода: генерирование студентами идей по определенной проблеме; развитие навыков решения проблем.

Методика проведения занятий. Преподаватель формулирует проблему и дает студентам (аудитории или отдельным группам) некоторое время на обдумывание, а затем предлагает обсудить ее в свободной форме. Высказываемые идеи фиксируются, дополняются и развиваются всеми участниками, после чего подводятся итоги. Также можно оставить подведение итогов для самостоятельной работы каждого студента с записью в отчет о практической работе.

Работа в группах

Цель метода: повышение активности работы студентов; отработка навыков работы в «командах»; определение социальной роли

каждого студента в коллективе; оптимизация данной социальной роли.

Методика проведения занятий. Студенты делятся на группы из 4–6 человек. Получаемые во время практической работы задания обсуждаются и выполняются в группах. После выполнения задания группа делегирует представителя для выступления перед всей аудиторией. В случае недостаточно полного, выразительного и точного выступления своего представителя члены группы имеют возможность поправлять и дополнять его.

По истечении определенного срока работы в группах преподаватель может провести тестирование группы с целью определения социальной роли каждого студента; кроме того, наблюдение за работой в группах с данной целью ведется на всех занятиях. По итогам тестирования в случае необходимости преподаватель перераспределяет групповые роли или перестраивает группы.

Работа в группах предусматривает гибкие схемы взаимодействий между ними, когда, например, результаты работы одной группы служат заданием для работы другой; когда одна группа вырабатывает решение по проблеме, а другая является ее оппонентом, обсуждение при этом переходит в дебаты; когда группы перестраиваются динамично в ходе выполнения задания или ролевой игры; когда несколько групп последовательно используют результаты обсуждений и поиск решения проблемы предыдущих групп (группы) для сравнения со своим вариантом решения и поиска лучшего – метод аквариума и т.д.

Пленарная дискуссия

Цель метода: обмен идеями, решениями, опытом; подведение итогов работы в группах.

Методика проведения занятий:

1-й вариант – пленарная дискуссия является аналогом мозгового штурма, но проблема не конкретизируется, учащиеся высказываются широко и свободно, фиксирующих записей на доске не ведется, допускаются отклонения от темы. Преподаватель не доминирует. Во второй части дискуссии подводятся итоги. Преподаватель берет на себя ведущую роль.

2-й вариант – пленарная дискуссия проводится после групповой работы в процессе обмена мнениями и подведения итогов. Преподаватель в нужные моменты берет на себя управление дискуссией.

Семинар

Цель метода: развитие исследовательских способностей; умение работать с литературой, мыслить, ясно, четко, логично и выразительно доводить свои мысли до слушателей.

Методика проведения занятий. До занятий студенты получают методические указания с перечнем вопросов, выносимых на слушание, и списком литературы для самостоятельной работы. Во время проведения занятий преподаватель выступает в роли эксперта по данной проблеме, хотя во многих случаях возможно отступление преподавателя от экспертного оценивания выступлений с целью перерастания их в другие формы: мозгового штурма, пленарной дискуссии, дебатов.

Деловая игра

Это метод имитации некоторых реальных или воображаемых ситуаций для выработки и принятия управленческих решений путем игры по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ.

Цель метода: создание учебных управленческих взаимодействий, которые в спрессованных временных условиях моделируют хозяйственную, деловую среду между студентами (группами студентов), представляющими воображаемые организации; наличие соревновательного характера.

Методика проведения занятий:

1. Подготовить сценарий игры, в котором должны быть отражены учебные цели, задачи, сюжет, правила, роли, методы оценки результатов.
2. Приготовить ресурсы игры: помещение, рабочие места, раздаточный материал, стенды, плакаты, бумагу и т.д.
3. Довести до студентов сюжет, условия, правила, цели игры, создать соответствующий настрой.
4. Провести игру, подвести итоги и наградить победителей.
5. В заключение предложить участникам игры проанализировать свои действия, мысли, переживания.
6. Дать задание студентам – составить резюме об игре: ее ценности и извлеченная польза: о том, как она была проведена; достижения и недостатки участников игры; свои варианты развития сценария в иных направлениях; предложения по совершенствованию игры; идеи подобных игр по теме.

Ролевая игра

Цель метода: путем создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуа-

цию, научить студентов принимать профессиональные роли, действовать в заданных условиях соответственно принятым ролям, подходить к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчиненного), вырабатывать навыки работы менеджера, находить оптимальные решения проблемных и конфликтных ситуаций.

Ролевые игры могут использоваться самостоятельно или быть составной частью деловых игр.

Методика проведения занятий:

1. Предложить студентам предварительно подготовленный сценарий игры.

2. Распределить и описать роли, раздать игровой материал.

3. Дать время на подготовку.

4. Скомпоновать игровую площадку.

5. Провести игру.

6. Обсудить методом пленарной дискуссии итоги игры.

7. В заключение предложить участникам игры высказаться по проведенной игре, проанализировать свои действия, мысли, переживания.

8. Дать задание студентам составить собственное резюме об игре: ее ценность и извлеченная польза; о том, как она была проведена; достижения и недостатки участников игры; свои варианты развития сценария в иных направлениях; предложения по совершенствованию игры; идеи подобных игр по теме.

Анализ конкретных ситуаций («Кейс-стади»)

Цель метода: решение студентами проблем, основанных на реальных ситуациях менеджмента и адаптированных для учебных целей; овладение практическими навыками анализа и решения деловых ситуаций путем решения данных учебных ситуаций.

Методика проведения занятий:

1. Предложить студентам материал «Кейс-стади», провести короткую, четкую, понятную презентацию материала, поставить вопросы, на которые студенты должны дать ответы. В зависимости от сложности материала возможна поэтапная постановка вопросов.

2. Дать время на прочтение и осмысление информации.

3. Ответить на вопросы студентов по существу материала.

4. Провести занятие методом работы в группах.

5. Дать студентам задание подготовить индивидуальные отчеты, в которых были бы отражены проведенный анализ ситуации, ответы на поставленные вопросы, предложения по совершенствованию мате-

риала «Кейс-стади», представленный новый материал по рассматриваемой учебной теме.

Виртуальная среда

Цель метода: научить студентов путем абстрагирования и выделения самого существенного создавать для учебных целей по аналогии с реально существующими воображаемые организации, менеджерами которых они как бы являются; научить конкретизировать учебные вопросы и задания по теме практического занятия применительно к фирме-модели; научить их системному, объемному, диалектическому мышлению путем развития фирмы от одной учебной темы к другой и путем решения учебных проблемных ситуаций, возникающих в процессе жизнедеятельности воображаемой фирмы с учетом как внутренней, так и внешней среды; способствовать развитию творческого воображения, памяти, логического мышления, умения оперировать мысленными образами и формами.

Методика проведения занятий:

1. До практических занятий преподаватель дает студентам задание разбиться на группы по 5–6 человек. Каждая группа должна совместно придумать два-три варианта воображаемой (виртуальной) организации, менеджерами которой они как бы являются. Желательно, чтобы прообразом виртуальной организации была фактически существующая организация, реальные проблемы которой можно было бы трансформировать в «Кейс-стади».

В задании оговариваются требования к первоначальным характеристикам организации. Выполненные задания оформляются в компьютерном варианте и распечатанными представляются преподавателю за несколько дней до первого практического задания.

2. На первом практическом занятии каждая группа проводит представление своих воображаемых фирм, преподаватель выступает в роли эксперта, консультирует студентов и окончательно утверждает фирмы. Целью данного этапа занятий является создание достаточно разнообразных, охватывающих широкое поле деятельности человека фирм, предприятий, организаций.

3. На последующих занятиях методом работы в группах происходит решение учебных проблем, выполняются задания, подготавливаются ответы по темам в каждой рабочей группе применительно к своей фирме.

При этом путем презентации решений каждой группы и их взаимного обсуждения с участием всей аудитории происходит усвоение

практических знаний во всем множестве организаций виртуальной среды.

Для внесения элемента соперничества можно допустить наличие конкурирующих фирм и фирм, выпускающих товары-субституты (услуги-субституты).

4. При дальнейшем изучении специальных дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Управление проектами», «Управление персоналом», «Маркетинг» – можно также использовать данные виртуальные фирмы-образы, при этом происходит «сквозное» проектирование фирмы, она приобретает все более законченный и конкретный вид. Результаты данной работы используются при курсовом и дипломном проектировании.

Контрольные тесты

Цель метода: контроль и самоконтроль текущих знаний; активизация аналитического мышления; развитие самостоятельного мышления.

Методика проведения занятий. Существует два варианта использования преподавателем тестов. Во-первых, «нулевые тесты», которые выдаются до проведения занятий по теме, чтобы оценить уровень подготовки и мышления студентов до обучения по данной теме, а также заинтересовать студентов поиском правильного ответа при последующей работе. Во-вторых, «промежуточные» и «итоговые тесты», которые выдаются по завершении темы и курса с целью контроля текущего уровня знаний студентов, а также с целью определения роста их знаний в случае, если данные тесты (или подобные им, но несколько упрощенные) использовались как «нулевые».

Практические тесты

Цель метода: выявление сведений об интеллекте, способностях, характере, темпераменте и прочих характеристиках психики человека; оценка его практических навыков и умений.

Контрольные вопросы и задания

Цель метода: предварительная подготовка, «разминка» перед началом работы в группах; активизация знаний студентов; решение проблемы методом мозгового штурма.

Средства обучения и контроля. Оценка работы студентов

Средства обучения и контроля

1. Классная доска.
2. Медиапроектор, методические указания, раздаточный материал, плакаты.
3. Индивидуальный письменный отчет, содержащий описание ответов на поставленные в ходе занятий вопросы, задания, тесты; результаты групповой работы.

Оценка работы студентов

Оценка работы студентов производится как в ходе проведения занятий, так и проверкой письменных отчетов.

Критерии оценки

1. Активность индивидуальной работы в процессе занятий, как в группах, так и при презентации и пленарной дискуссии.
2. Наличие теоретических знаний по теме практических занятий, правильность понимания основных понятий и положений.
3. Умение применить теоретические знания при решении практических задач.
4. Умение мыслить самостоятельно, системно, нестандартно.

Практические занятия

«Нулевое» практическое занятие

Цели «нулевого» занятия – создать предпосылки для продуктивной, творческой, активной работы.

Содержание

Взаимное знакомство преподавателя и студентов. Представление преподавателем методов активного обучения, используемых на практических занятиях. Выдача заданий для выбора студентами «виртуальной» фирмы. Проведение «нулевого» тестирования, определяющего начальный уровень знаний студентов.

Методологические основы и история менеджмента

Занятие 1

Основные понятия менеджмента

Содержание

Сущность управления. Менеджмент как разновидность хозяйствования и его функции. Методы управленческой деятельности.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

3-й этап. Выдача заданий для самостоятельной работы.

Вопросы для обсуждения

1. По вашему мнению, каковы причины появления такого специфического труда, как управленческий?
2. Что вы знаете о происхождении термина «менеджер»? Почему этот термин стали применять в России, хотя существуют его синонимы – руководитель, начальник, управляющий?

3. Управление станком относится к менеджменту. Необходимы ли знания менеджмента рабочему-станочнику? Обоснуйте свой ответ.

4. Что, по вашему мнению, является характерным в управленческой деятельности менеджеров различного уровня? (Например, для станочника характерны непрерывность, повторяемость, рациональность работы).

5. Разработайте модель (схему) взаимодействия субъекта и объекта управления, используя понятия «цель», «воздействие», «реакция», «обратная связь», «итерация».

6. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.

7. Определите и объясните понятие менеджмента как науки, профессии, искусства, культуры.

8. Дайте ваше определение понятию «управление» исходя из его:

- функций;
- целей;
- средств труда.

9. Какие роли, по-вашему мнению, выполняет современный менеджер в процессе профессиональной деятельности?

Ситуация для обсуждения

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- уметь выделить основные причины проблемы;
- отклонять стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть далеко вперед (предлагать решения за рамками поставленной задачи);
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключаться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- увидеть проблему там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия предлагаемых решений.

Задания для самостоятельной работы

1. Какие виды управления имеют место в вашей фирме?
2. Перечислите для вашей фирмы системы, входящие во множества «субъекты управления» и «объекты управления». Определите, как соотносятся субъекты и объекты управления: как часть и целое; как независимые части; как две части одного целого и т.д.
3. Какого вида информация используется для принятия решений в вашей фирме? Каковы источники информации, средства создания и обработки информации?
4. Какой метод управления является предпочтительным для вашей фирмы? Почему? Какой метод вы считаете неприемлемым для вас?
5. Какие из нижеперечисленных функций управления, разработанные одним из основоположников менеджмента Анри Файолем, применяются в вашей организации: контроль, анализ, координация, планирование, адаптация, организация, мотивация, централизация? Какие из них, по вашему мнению, являются самыми главными? Почему?

Дополнительные сведения

Термин «менеджер» означал первоначально «умение объезжать лошадей» (от лат. *manus* – рука), а буквально означает «руководитель».

В качестве возможных причин появления такого специфического труда, как управленческий, можно назвать:

- большие объемы работ, для выполнения которых необходимо привлекать других людей;
- появление второй сигнальной системы и необходимость координировать действия сообществ людей;
- развитие науки и техники, появление промышленного производства, характеризующегося сложными техническими, технологическими, социальными процессами;
- необходимость наиболее рационального использования ресурсов, в том числе и людских (антрепренерство) и т.д.

По Гесту, характерными признаками управленческой деятельности менеджеров различного уровня являются кратковременность, разнообразие, фрагментарность; можно добавить – нестандартность, психологичность, эффективность. По Минцбергу, общая черта управленческой работы – роль руководителя, которая может интерпретиро-

ваться в зависимости от личности, обстоятельств и должности, характера решаемой проблемы.

Питер Ф. Друкер: «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу».

Современный менеджер в процессе профессиональной деятельности выступает в нескольких ролях:

1. Это управляющий, наделенный властью и руководящий коллективом.

2. Это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные качества и эмоции.

3. Это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

4. Это воспитатель, обладающий высокими названными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

5. Это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или «ноу-хау».

6. Это просто человек, обладающий глубокими знаниями и разносторонними способностями, высоким уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способностью быть образцом во всех отношениях.

Занятие 2

Исторические этапы эволюционных преобразований в менеджменте

Содержание

Развитие теории и практики менеджмента. Современная система взглядов на менеджмент. Трансформация управленческой парадигмы в период радикальных преобразований в Российской Федерации.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

Вопросы для обсуждения

Блок 1. Развитие теории и практики менеджмента:

1. Чем, по вашему мнению, обусловлено появление того или иного подхода к управлению в разные исторические периоды?

2. Выделите в нескольких словах концепции каждой школы. Какие из них можно считать наиболее интересными и почему?

3. Выделите достоинства и недостатки каждой школы.

4. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях прошлого века, можно без корректировки применять сегодня на практике?

Блок 2. Современная система взглядов на менеджмент:

1. Развитие каких наук и технологий наиболее повлияло на становление современного менеджмента?

2. Почему в наше время возрастает значение личностной самореализации?

3. Как вы объясните тот парадокс, что научно-техническая революция вызывает усиление гуманитарного образования?

4. Какие из современных концепций менеджмента можно считать наиболее интересными и почему?

5. Раскройте содержание понятия «демократизация управления».

6. Насколько правильно утверждение, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах: от власти труда к власти разума; от бюрократического управления к демократическим формам; от независимости индивидуумов к независимости коллектива; от менеджеризма к лидерству; от формализованной власти к неофициальной силе и влиянию.

Блок 3. Система взглядов на управление в переходный период экономических преобразований РФ:

1. Выделите основные признаки управления социалистической (командно-административной) системы.

2. Какие недостатки присущи российскому менеджеру? Как они связаны с основными признаками управления командно-административной системы?

3. Насколько эффективно государственное регулирование в рыночной экономике России?

4. Какие подходы в менеджменте находят наибольшее применение в России? Какие слабо выражены? Почему?

6. Какие концепции управления в условиях российской действительности вы можете предложить?

Ситуации для обсуждения

Ситуация 1

По заданию генерального директора машиностроительного предприятия разработайте план по реализации перечисленных ниже задач, используя метод «Альпы».

Данный метод включает пять стадий:

1) составление заданий;
2) оценка длительности поставленных задач;
3) резервирование времени по тому правилу, что планом должно быть охвачено не более 60 % рабочего времени и приблизительно 40 % времени оставлено в качестве резервного для неожиданных дел;

4) принятие решений по приоритетам (по принципу Парето – соотношение 80 : 20 и методу категорий *ABC*);

5) контроль (учет невыполненного).

1. Организация процесса аттестации и повышения квалификации руководителей отделов предприятия

Срок – до 01.05.200_.

2. Обеспечение снижения расходов предприятия на 10 % по сравнению с предыдущим полугодием.

Срок – до 01.07.200_.

3. Сокращение на 20 % потерь рабочего времени по причине нетрудоспособности сотрудников предприятия.

Срок – до 01.07.200_.

4. Увеличение на 15 % загрузки станков с ЧПУ (при двухсменном режиме работы предприятия) за счет введения календарного планирования.

Срок – до 01.07.200_.

5. Соблюдение сроков отгрузки продукции покупателям (увеличение доли вовремя отгруженной продукции до 98 % в общем объеме отгруженной продукции).

Срок – до 01.01.200_.

6. Снижение на 25 % объемов отходов используемого сырья.

Срок – до 01.04.200_.

7. Установление компьютерной системы контроля качества узлов выпускаемых агрегатов.

Срок – до 01.04.200_.

Ситуация 2

Henry Mintzberg приводит пример распределения рабочего времени руководителя фирмы при 60–80-часовой рабочей неделе (рис. 1).

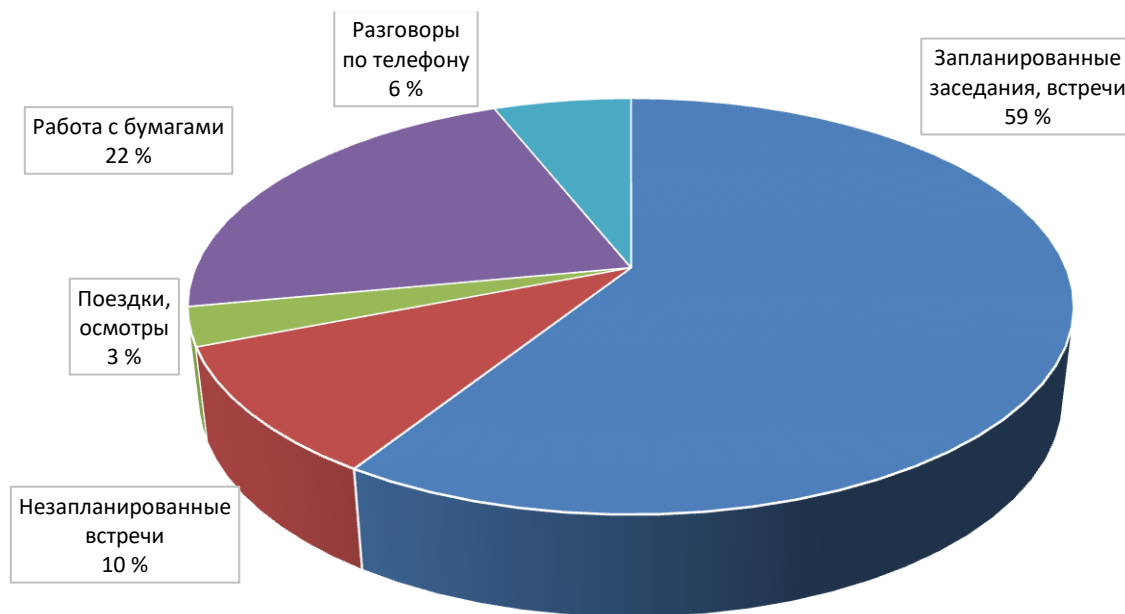


Рис. 1. Использование рабочего времени

Какие рекомендации по увеличению эффективности использования рабочего времени данного руководителя вы можете предложить?

Альтернативные варианты проведения занятий

Вариант 1

Практическое задание «План дня»

В табл. 1 «План дня» проставьте напротив каждого задания приблизительное время, необходимое для его выполнения, просуммируйте временные промежутки и определите ориентировочное общее время.

При составлении плана дня следует руководствоваться методом «Альпы», описанным выше. Принимаем во внимание, что анализ методом *ABC* основывается на трех закономерностях:

1) важнейшие задачи (категория *A*) составляют примерно 15 % от всего количества задач и дел, которыми занят менеджер. Собст-

венная значимость этих задач (в смысле достижения цели) составляет 65 %. Решаются в первую очередь;

2) важные задачи (категория *B*) составляют 20 % от всего объема, и их значимость составляет 20 %. Решаются во вторую очередь;

3) менее важные дела (категория *C*) составляют, напротив, 65 % от общего числа задач, и на их долю приходится 15 % значимости в достижении целей фирмы. Решаются последними.

Таблица 1

План дня

Принятые обозначения	Задания на день	Время на выполнение, ч
П	Анализ проекта изучения рынка	3,0
В	Проведение экспертной оценки проекта с г-ном <i>X</i>	2,0
ПК	Поездка к продавцу БМВ (подержанные автомобили)	1,5
ПР	Написать письмо г-ну <i>Y</i>	0,5
Т	Встреча с г-ном <i>Z</i> по вопросу создания программы для ЭВМ	0,5
Т	Анализ с г-ном <i>M</i> статистики сбыта	0,5
Ч	Изучение документов (отчетов, газет и т.д.)	1,5
Т	Вечерняя пробежка с г-ном <i>G</i>	0,5
Итого		10,0

В заключении при разработке плана стоит проверить общую потребность во времени и постараться его сократить для каждого задания до необходимой величины. Также стоит рассмотреть каждую задачу с точки зрения ее перепоручения и рационализации.

В конечном виде план дня в нашем примере выглядит следующим образом (табл. 2).

Таблица 2

Окончательный вид плана дня

Задачи	Приоритеты	Время, ч	Перепоручения (время, ч, кому)
1	2	3	4
П – анализ проекта изучения рынка;	<i>A</i>	2,5	0,5 ч г-ну <i>K</i> ;
В – проведение экспертной оценки проекта с г-ном <i>X</i>	<i>A</i>	1,0	1,0 ч г-ну <i>L</i>
Т – анализ с г-ном <i>M</i> статистики сбыта;	<i>B</i>	0,0	0,5 ч г-ну <i>D</i> ;
ПР – написать письмо г-ну <i>Y</i> ;	<i>B</i>	0,0	0,5 ч секретарю
ПК – поездка к продавцу БМВ (подержанные автомобили)	<i>B</i>	1,5	

1	2	3	4
Ч – изучение отчетов, газет и т.д.;	С	1,0	0,5 ч секретарю;
Т – встреча с г-м Z по вопросу создания программы для ЭВМ;	С	0,0	0,5 ч г-ну М;
Т – вечерняя пробежка с г-ном G	С	0,0	0,5 ч завтра
Итого		6,0	4,0

Вариант 2

Деловая игра «У Вас только час на раздумья»

Условия игры. Вы, Петров Александр Михайлович, отец семейства и начальник отдела крупного предприятия, являетесь народным заседателем, проживаете в кооперативном доме.

Ваше ближайшее окружение:

- Лида – Ваша жена;
- Николай – сын (15 лет);
- Яна – дочь (8 лет);
- Ирина Тимофеевна – теща (имеет собственную квартиру, но много времени проводит в Вашем доме);
- Мила – домработница (присматривает за детьми до возвращения жены с работы). В последнее время у нее испортились отношения с Вашей женой;
- Игорь – Ваш знакомый.

Сегодня, в среду, 29 сентября, у Вас очень ответственный и напряженный день. Вы только что вернулись из длительной поездки, за время которой накопилось много важных дел. Их осуществление осложняется тем, что оно должно быть незамедлительным, так как завтра в 8.00 Вы уезжаете в очередную командировку, из которой возвратитесь только в понедельник, 4 октября, в 19.00. В течение предстоящей командировки у Вас не будет возможности связаться с кем-либо по поводу нижеперечисленных дел.

В почтовом ящике Вас ждет корреспонденция, поступившая за время Вашего отсутствия. Текущее время – 16.00. В течение часа, до 17.00 Вам необходимо просмотреть корреспонденцию, составить план действий и далее с 17.00 приступить к их осуществлению.

К сожалению, никто из знакомых и близких в данный момент не может Вам помочь. Жена находится в больнице после сердечного приступа, дети – в школе, теща – у себя дома, домработницы тоже нет, соседи – на работе.

Кроме того, Вы не можете позвонить по телефону, поскольку сегодня Ваш район переключается на другую АТС, и в районе не работают телефоны.

В Вашем распоряжении 300 руб. и сберкнижка на предъявителя.

Итак, Вам предстоит в течение 1 ч составить план решения проблем, возникших за время Вашего отсутствия. О них Вы узнаете из корреспонденции в почтовом ящике. Просмотрите информацию и напишите на отдельных листах бумаги Ваши решения для каждого случая, т.е. сформулируйте, что Вы хотели бы предпринять в ответ на данную информацию.

Напишите ли Вы ответную записку, назначите ли срок, решите ли задачу тотчас или после, или вообще ничего не предпримете – все зависит только от Вас. Все запланированные дела занесите в Ваш ежедневник и опишите в бланке по планированию времени на 29 сентября.

Итак, еще раз: сегодня среда, 29 сентября, ровно 16.00. Вам дан 1 ч для обработки данной информации. Вам необходимо распланировать вечер этого дня и дела, которые надо будет осуществить после возвращения из командировки. Ваши ответы нужно занести в ежедневник, бланк по планированию времени и описать на отдельных листах бумаги. Вы совершенно один, никто не может Вам помочь. Взять что-либо с собой в командировку или решить по дороге нельзя.

Желаем успеха!

Начало игры

Информация 1

Милый Сашенька!

Сегодня утром у меня был сердечный приступ, и на «скорой» меня отвезли в больницу. Сейчас чувствую себя лучше, но из больницы выпишут только в понедельник, 4 октября. Навестить меня ты сможешь сегодня с 17.00 до 19.00.

Рассчитай все, пожалуйста, так, чтобы быть дома в 18.30, так как в это время дети вернутся с занятий, а у них нет ключа.

Мама сегодня прийти не сможет, она зайдет завтра в 8.30.

На следующую среду, 6 октября, мне наконец-то удалось достать билеты на спектакль, на который мы так давно собирались с тобой сходить. Начало в 20.00. Поэтому, пожалуйста, постарайся быть свободным в это время, тем более, что 8 октября – мой день рождения.

Вчера я обнаружила, что пропали мои золотая цепочка и кошелек, кроме Милы, полагаю, этого никто не мог сделать. В общем,

я выставила ее за дверь. Она все отрицает и собирается прийти 5 октября, во вторник, в 14.00, чтобы окончательно объясниться и получить расчет. Ей причитается не меньше 100 руб. Так что если не сможешь с ней встретиться, то оставь деньги маме.

С нетерпением жду встречи с тобой.

Поцелуй за меня детей.

Целую. Лида.

29.09. 8.00

Информация 2

ФИО Дата заполнения

Ежедневник

Дата	Время	
4 октября Понедельник	8–9	15–16
	9–10	16–17
	10–11	17–18
	11–12	18–19
	12–13	19–20
	13–14	20–21
	14–15	21–22
5 октября Вторник	8–9	15–16
	9–10	16–17
	10–11	17–18
	11–12	18–19
	12–13	19–20
	13–14	20–21
	14–15	21–22
6 октября Среда	8–9	15–16
	9–10	16–17
	10–11	17–18
	11–12	18–19
	12–13	19–20
	13–14	20–21
	14–15	21–22
7 октября Четверг	8–9	15–16
	9–10	16–17
	10–11	17–18
	11–12	18–19
	12–13	19–20
	13–14	20–21
	14–15	21–22

	Дата	Время
8 октября Пятница	8–9	15–16
	9–10	16–17
	10–11	17–18
	11–12	18–19
	12–13	19–20
	13–14	20–21
	14–15	21–22

Информация 3

Уважаемый тов. Петров!

Как Вам известно, новая улица будет проходить через наш квартал. Это принесет нам массу неудобств не только потому, что будет уничтожена часть нашего двора, но и из-за шума с проезжей части дороги, которая пройдет под окнами нашего дома.

Сейчас еще есть возможность потребовать у властей включения в смету проекта строительство шумозащитной стенки, но необходимо единогласное заявление всех жильцов по этому поводу.

Собрание жильцов состоится в среду, 6 октября, в 10.00 в помещении школы № 675.

Ваше присутствие обязательно.

С уважением,

председатель ЖСК Ю. Зайцев
24.09

Информация 4

Тов. Петров (заказ № 2375)!

Администрация магазина № 28 уведомляет Вас, что в связи с обновлением ассортимента продукции мебельная фабрика № 16 прекращает выпуск заказанного Вами мебельного гарнитура «Слава-26» и переходит к выпуску аналогичного гарнитура улучшенного дизайна «Мечта».

Выполняя свои обязательства перед покупателями, магазин предоставляет Вам возможность переоформить свой заказ на мебельный гарнитур «Мечта» по цене гарнитура «Слава-26». В случае согласия Вам необходимо произвести переоформление 29 сентября в секции № 3 магазина (секция заканчивает свою работу в 17.30).

Администрация

Информация 5

Дорогой папочка!

В среду (6 октября) с 10.00 до 13.00 состоится родительское собрание.

Учительница просила, чтобы ты обязательно пришел. Не волнуйся, ничего страшного там не будет.

Целую. Яна

28 сентября

Информация 6

Уважаемый тов. Петров!

5 и 6 октября будут проводиться работы по благоустройству двора Вашего дома. В соответствии с решением общего собрания каждый ответственный квартиросъемщик должен внести 150 руб. Просим Вас 5 и 6 октября быть дома, чтобы сдать деньги председателю ЖСК, который зайдет к Вам.

Главный инженер ДЭЗ № 5 А. Козлов

Информация 7

Глубокоуважаемый Александр Михайлович!

В связи с избранием Вас народным заседателем районного суда Вы приглашаетесь на очередное заседание, которое состоится во вторник, 5 октября, с 15.00 до 18.00 в помещении народного суда, комната 413.

Председатель народного суда Д. Я. Ломанов

27 сентября

Информация 8

Александр, приходил страховой агент, интересовался, на какую сумму ты хочешь застраховать машину.

Возможны два варианта:

1 – частичная страховка, как ты обычно страхуешь, – 100 руб.

2 – страховка «комби», как ты, кажется, хотел, – 260 руб.

В любом случае деньги нужно отдать до 30 сентября, потом будет поздно.

Твоя страховка заканчивается 1 октября.

Ирина Тимофеевна

Информация 9

Тов. Петрову

Ул. Новая, д. 3, кв. 171

Товарищ Петров!

Уведомляем Вас, что в связи с принятым решением о строительстве кирпичных гаражей вместо железных ориентировочная стоимость гаража составит 5000 руб. взамен 1200 руб., как намечалось. Просим подтвердить Ваше участие до 4 октября сего года. В противном случае Вы автоматически выбываете из членов ГСК.

Председатель ГСК В. Т. Соколов.

15 сентября

Информация 10

Привет, папа!

Мне не очень удобно тебя просить, но срочно нужно 100 руб. У мамы, как ты знаешь, скоро день рождения, и я купил ей очень хороший подарок – нитку жемчуга за 150 руб. Однако денег у меня было только 50 руб., и я продал Сергею Елисееву свой велосипед за 100 руб. Он купил его, а потом выяснилось, что его отец не разрешает ему этого делать. Сегодня его отец принес мой велосипед назад и потребовал вернуть деньги, 100 руб.

Завтра надо будет отдать деньги, так что я надеюсь, папа, ты их оставишь.

Твой сын Коля

28 сентября

Информация 11

Саша!

Ты, наверное, получишь извещение из мебельного. Мой тебе совет – не спеши с перерегистрацией. Поговаривают, что новая «Мечта» – это барахло, а «Славу» все равно будут выпускать, только малыми партиями. Ты, конечно, можешь назвать меня авантюристом. Да, в худшем случае можно проиграть в цене. Решай сам, что знаю – я тебе сообщил.

Игорь

Информация 12

Палкин А. Н.

Директор школы № 654.

Уважаемый Александр Михайлович!

Ваш сын Николай и дочь Яна стали пропускать занятия. За последнюю неделю они трижды не явились в школу, и это притом, что они не блещут успеваемостью.

Когда классный руководитель потребовал объяснений, они предъявили несуразное письмо – якобы от Вас. Позднее Яна призналась, что письмо было подделано. Полагаю, что нам с Вами необходимо многое обсудить при личной встрече. Вопрос стоит очень серьезно: если у администрации школы не будет уверенности в том, что подобное больше не повторится и что отношение Николая к учебе и поведению не изменится, то будет поставлен вопрос о его отчислении из школы.

Поэтому мы настоятельно просим Вас явиться на родительское собрание.

С уважением, А. Н. Палкин. 28 сентября

Информация 13

Перед Вами – схема (рис. 2). На ней указаны места, где Вам необходимо побывать. Цифры внутри прямоугольников – время (мин), которое Вы затратите на пребывание в указанных местах. Линии, соединяющие прямоугольники, показывают возможные пути передвижения. Цифры рядом с линиями – время, необходимое на дорогу. Текущее время – 17.00.

В 19.00 указанные ниже заведения заканчивают свою работу.

Дополнительная информация:

1) Вам нужно получить у врача справку о прививках, необходимую для отъезда;

2) у Вас сломалась электробритва, поэтому придется зайти в мастерскую заменить сетку;

3) Вам необходимо побывать в парке, где у Вас назначена встреча в период с 17.00 до 19.00;

4) у Вашей сестры завтра день рождения. Она будет сегодня проездом на вокзале. Стоянка поезда – с 17.57 до 18.03. Вы сообщили ей, что встретитесь на вокзале. Подарок, который Вы выбрали, оставлен для Вас в магазине.

Попытайтесь посетить все пункты этого маршрута.

За каждую минуту пребывания в больнице и парке (сверх указанных на схеме) начисляются дополнительные премиальные очки: соответственно 3 и 2 балла. Разработанный Вами маршрут опишите в бланке планирования времени.

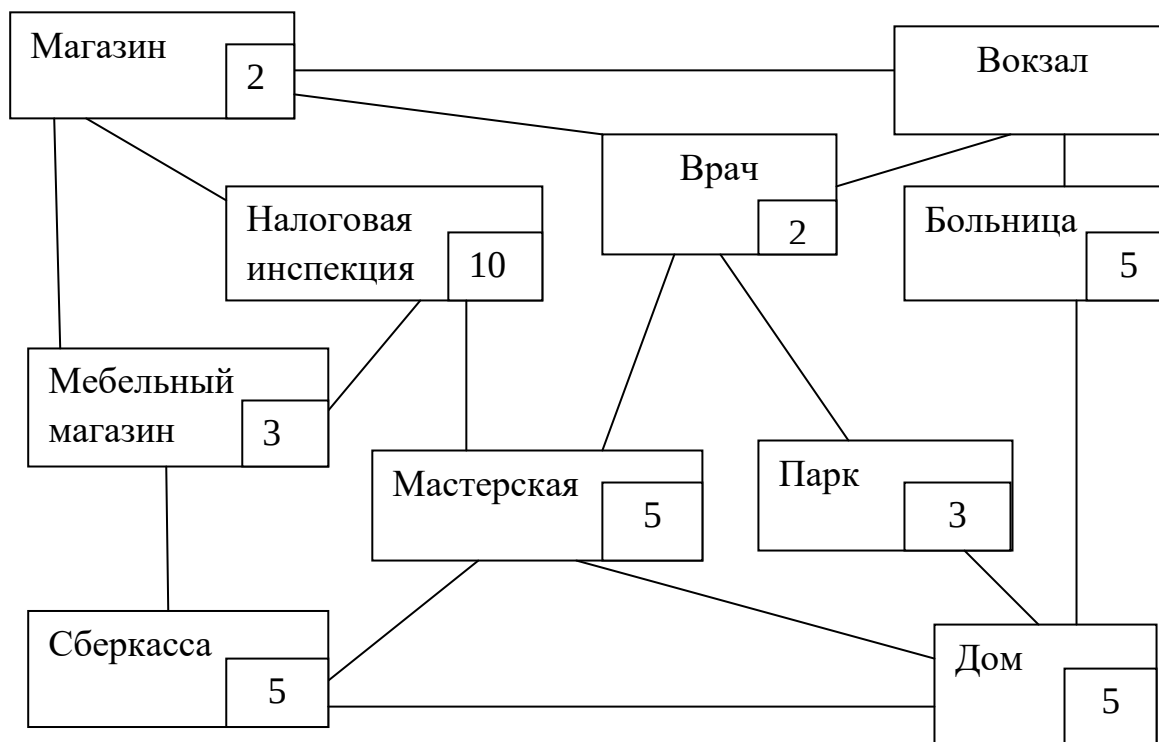


Рис. 2. Схема движения

Информация 14

Александр!

Приходил Студенкин, наш сосед снизу, приятель председателя ЖСК.

Жаловался на то, что мы залили ему водой квартиру. Он требует, чтобы мы сделали ему ремонт, и хочет с тобой поговорить на счет этого в понедельник, 4 октября, в 15.00, иначе он пойдет жаловаться и обещает подать в суд.

В понедельник, 4 октября, в 16.00 придет новая домработница, чтобы уточнить условия работы.

Звонили с твоей работы и просили передать, что все в порядке и тебе не обязательно туда приходить во второй половине дня 8 октября. Твой начальник передал по телефону, что хочет встретиться с тобой по важному делу 6 октября, в среду, в 19.45.

Ирина Тимофеевна

28 сентября

Информация 15

Уважаемый Александр Михайлович!

Налоговая инспекция района извещает Вас, что в ходе проведения проверки ее работы обнаружена ошибка в расчете суммы налога.

В декларации за прошлый год за чтение лекций Вами проставлен доход во франках без указания страны. Сотрудник инспекции произвел расчет, исходя из курса французского франка вместо швейцарского.

Вам предлагается в двухнедельный срок, до 30 сентября текущего года, прийти в налоговую инспекцию, уточнить расчеты и выписать платежные документы для погашения задолженности в размере 298 руб. 72 коп., в противном случае Вы будете подвергнуты штрафу.

Начальник отдела И. Павлов
16 сентября

**Бланк планирования времени
на 29 сентября**

№ п/п	Пункт посещения	Время посещения (с_____по_____)	Продолжительность пребывания
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Все ли пункты посещены: да / нет (нужное подчеркните)

Отсутствуют: _____

Опишите причины непосещения (кратко):

Функции менеджмента

Занятие 3

Организация и структура ее управления

Содержание

Организация – признаки, типы, структура. Система управления организацией. Организационно-правовые и экономические основы управления организацией. Организационная культура.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

- 1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.
- 2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.
- 3-й этап.** Выдача заданий для самостоятельной работы.

Вопросы для обсуждения

1. Какие экономико-правовые формы организации фирмы вы знаете? Определите их преимущества и недостатки.
2. Определите, какая организационно-правовая форма в наибольшей степени подходит для соответствующих типов организаций (табл. 3).

Таблица 3

Характер деятельности

Характер деятельности	Организационно-правовая форма
1. Мастерская по ремонту	А. Акционерное общество
2. Судоверфь	Б. Товарищество
3. Объединение в защиту окружающей среды	В. Учреждение
4. Муниципальная больница	Г. Ассоциация
5. Объединение арбитражных управляющих города	Д. Общественное объединение

3. Попробуйте привести в соответствие элементы левого и правого столбцов табл. 4, подобрав для предприятия оптимальный тип хозяйствования исходя из характера производства и формы собственности.

Характер производства

Характер производства	Форма собственности
1. Гидроэлектростанция	А. Индивидуальное предприятие, основанное на личном труде
2. Часовая мастерская	Б. Государственное или муниципальное предприятие
3. Пекарня	В. Коллективное предприятие, основанное на наемном труде
4. Автомобильный завод	Г. Коллективное предприятие, основанное на личном труде (кооператив)
5. Бригада каменщиков	Д. Индивидуальное предприятие, основанное на наемном труде (частнокапиталистическое)

4. Дайте характеристику степени проявления (высокая, средняя, низкая) следующих принципов в каждом из пяти перечисленных выше типов предприятий:

- заинтересованность в результатах труда;
- ответственность за результаты труда;
- ориентированность на перспективу;
- способность к расширению масштабов деятельности;
- экономическая устойчивость;
- реализация потенциальных возможностей.

5. Выберите организационно-правовую форму хозяйствования и форму собственности для своей организации. Обоснуйте свой выбор.

6. Как вы понимаете термин «организационная культура»?

7. Какое значение и «звучание» он имеет в условиях современной российской экономики?

Ситуация для обсуждения

Авиакомпания «Альфа» осуществляет как пассажирские, так и грузовые авиаперевозки. Во главе ее стоит президент, который отвечает за проводимую авиакомпанией политику. При президенте функционируют различные структуры (по внешним связям, стратегическому планированию и технической политике авиакомпании), имеющие штабные полномочия.

За маркетинг и финансы в авиакомпании отвечают, соответственно, вице-президент по маркетингу и вице-президент по финансам. Вице-президенту по летней эксплуатации самолетов подчиняются летные отряды, обеспечивающие перевозку пассажиров. Директору

службы организации перевозок подчинены службы, обеспечивающие обслуживание пассажиров и грузов на земле. Вице-президент по технической эксплуатации самолетов отвечает за исправность самолетов и, следовательно, за техническую безопасность полетов.

Производственно-диспетчерская служба осуществляет координацию взаимодействия всех подразделений авиакомпании и подчинена директору службы организации перевозок. Схема организационной структуры авиакомпании приведена на рис. 3.



Рис. 3. Структура авиакомпании «Альфа»

Составьте схему коммуникаций организации в соответствии с указанной структурой.

Для решения ситуации необходимо:

- определить информационные потоки;
- выделить восходящие, нисходящие коммуникации;
- оформить горизонтальные коммуникации между подразделениями;
- установить коммуникации руководитель – подчиненный;
- построить модель обмена информацией между президентом авиакомпании и вице-президентом по маркетингу;
- сформировать цепь обратной связи;

- определить, какие преграды могут существовать в организационных коммуникациях авиакомпаний;
- выделить коммуникационные связи с внешней средой вице-президента по маркетингу;
- определить коммуникационные роли руководителей подразделений.

Задания для самостоятельной работы

1. Докажите, что ваша фирма имеет все признаки организации, что она попадает под действие законов организации. Проранжируйте законы организации.
2. Определите для вашей организации вид структуры, принципы структурирования. Объясните, что явилось основанием для выбора вида структуры, в чем его преимущества и недостатки.
3. Проведите департаментализацию (организационное проектирование) по этапам:
 - деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие направлениям деятельности (задачам);
 - установление соотношения полномочий различных должностей, установление цепей команд, дальнейшее их деление на более мелкие подразделения;
 - определение должностных обязанностей.
4. Распределите в группе основные должности, определите для каждой из них должностные обязанности.
5. Отобразите графически структуру вашей организации.
6. Что представляет собой матрица распределения функций и для чего она служит? Смоделируйте матрицу в привязке к вашей виртуальной фирме.
7. Разработайте основные принципы и ценности, которые вы положите в основу организационной культуры вашей организации.
8. Какие факторы оказывают влияние на формирование внутренней культуры вашей организации?
9. Как соотносятся разработанные вами ранее структура и система управления организации с принятыми ценностями?

Альтернативный вариант проведения занятий

Практическое упражнение «Оптимизация функциональной структуры ОАО “Электросила”»

Ситуация 1

Задание: оптимизируйте функциональную структуру производственных подразделений электромашиностроительного предприя-

тия – ОАО «Электросила» (далее – АО «Э»), используя вышеозначенную методику анализа функций (где эта методика означена выше?).

Исходные данные: в состав производственной структуры предприятия входят следующие подразделения: отдел организации и подготовки производства (ООПП); отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП); отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП) и бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки (БОПЗЦ и ПП); основные цеха: 1, 2, 3, ..., 27.

Производственный блок предприятия находится в подчинении заместителя генерального директора по производству.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел организации и подготовки производства (ООПП):

- ведение системы оперативного планирования производства на основе договоров и нормативно-цикловых графиков;

- контроль за обеспечением полной технической подготовки производства головного предприятия;

- организация и контроль подготовки производства путем формирования и ведения сквозных нормативных графиков поэтапного изготовления изделия от разработки до отгрузки готовой продукции;

- ведение классификатора изделий, изготавливаемых машинным и аппаратным производствами АО «Э» с учетом сложности конструкций, технологии производства и трудоемкости их изготовления;

- составление сводных данных по подготовке производства (для оперативного решения вопросов по предотвращению срывов сроков подготовки производства).

2. Отдел диспетчирования и кооперирования производства (ОДКП):

- планирование и контроль за своевременным обеспечением цехов головного предприятия, дочернего предприятия завода «Реостат» и внефирменных кооперирующихся предприятий (ВКП) сырьем, материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями согласно их заявкам;

- профилактическое наблюдение (контроль) за ходом производства и его регулирование посредством диспетчерской связи;

– регулирование очередности погрузочно-разгрузочных работ в цехах.

3. Отделы начальников крупного машиностроения и аппаратного производства (ОНКМАП), состоящие:

а) из бюро оперативного планирования машинного и аппаратного производств (БОПМАП):

– составление годовых перечней номенклатуры с указанием планируемого срока выпуска продукции;

– составление выпускающим цехам головного предприятия оперативных программ и согласование их с ППО; контроль за ходом их выполнения;

– оперативный учет готовой продукции по каждому выпускающему цеху и сдача ее в отгрузку; составление графика отгрузки готовых изделий;

– составление исходных документов для обеспечения продукцией аппаратного производства каждого выпускающего цеха машинного производства;

– оперативный контроль за обеспечением покупными изделиями, материалами, полуфабрикатами выпускающих цехов;

– учет аккумулированных заказов по заделу незавершенного производства каждого выпускающего цеха по всей номенклатуре головного предприятия;

– составление отчетов по выполнению производственного задания текущего месяца выпускающими цехами головного предприятия и представление их генеральному директору в установленном порядке; подготовка отчетов по запросам заказчиков по выпуску конкретной продукции;

б) из бюро оперативного планирования заготовительных цехов и подготовки производства (БОПЗЦ и ПП):

– разработка оперативной программы заготовительных цехов по номенклатуре и ассортименту;

– определение потребности машинного производства в деталях и узлах, изготавливаемых аппаратными цехами головного предприятия, и составление плана-заявки на эти узлы;

– учет обеспечения заготовительных цехов материалами, полуфабрикатами, комплектующими изделиями, поставляемыми по внутрифирменной и внешней кооперации, и контроль за своевременной подготовкой производства, выявление «узких мест» и их причин;

– организация учета движения литья на складе и распределение его по цехам;

– контроль за своевременным запуском и изготовлением деталей и узлов в заготовительных цехах, оперативный учет их выполнения; контроль за ходом обеспечения технологической документацией цехов и выдача ее в цеха;

– подготовка ежемесячных отчетов о закрытии заказов заготовительными цехами, утверждение их у заместителя генерального директора по производству и передача в ППО.

Ситуация 2

Задание: оптимизируйте функциональную структуру подразделений коммерческого блока АО «Э», используя вышеозначенную методику анализа функций.

Исходные данные: в состав коммерческого блока входят следующие подразделения предприятия: отдел материально-технического снабжения (ОМТС); отдел внешней комплектации (ОВК); финансовый отдел (ФО); отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ) и отдел сбыта.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Отдел материально-технического снабжения (ОМТС) и отдел внешней комплектации (ОВК):

– своевременное, бесперебойное и комплектное обеспечение годовой, квартальной и месячной потребности предприятия в сырье, основных и вспомогательных материалах, в топливе, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, необходимых для выполнения плана производства; учет и контроль за правильным расходованием материалов в подразделениях;

– расчет потребности предприятия в сырье, материалах и их запасах для основного производства (в соответствии с установленными плановыми заданиями и нормами расхода) и корректировка расчетов при изменении производственной программы предприятия;

– выполнение технико-экономических расчетов выбора форм (транзитной или складской) поставки сырья материалов и внедрение мероприятий, направленных на максимальное сокращение расходов, связанных с их заготовкой, транспортировкой, приемкой, хранением и отпуском;

– изучение возможности и целесообразности установления прямых длительных связей по поставкам сырья, материалов и т.д. с по-

ставщиками; изучение и анализ информации и рекламных материалов по предложениям мелкооптовых магазинов, оптовых ярмарок и свободной торговли;

- организация учета фондовых извещений, нарядов, разнарядок, нарядов-заказов и других документов на поставку продукции;

- проверка соответствия заявок выделенным фондам и спецификациям, распределение фондов на сырье и материалы по предприятиям, входящим в АО «Э»;

- контроль за выполнением поставщиками договорных обязательств, подготовка документов по недопоставке, просрочке или поставке сырья несоответствующего качества;

- организация доставки грузов на заводы АО «Э» с заводо-поставщиков и баз снабженческо-сбытовых организаций;

- разработка раздела «Материально-техническое снабжение» бизнес-плана предприятия;

- составление и представление в вышестоящие организации и Госкомстат РФ статистической отчетности в установленные сроки.

2. Финансовый отдел (ФО):

- финансовый контроль за деятельностью предприятия: обеспечение и контроль финансовых ресурсов предприятия;

- анализ финансового состояния предприятия и разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих рост прибыли предприятия;

- разработка финансовых прогнозов, направленных на обеспечение стабильности деятельности предприятия и повышение его доходов с комплексом конкретных мер по достижении результатов;

- планирование бюджетов (годового, долгосрочного) на основе бизнес-прогнозов, разрабатываемых службами предприятия;

- оценка платежеспособности заказчиков;

- развитие взаимосвязей с финансовыми институтами, выдающими ссуды и кредиты, страховыми компаниями и налоговыми службами.

3. Отдел сбыта (ОС):

- планирование и организация каналов распределения продукции (розничная, оптовая и собственная торговая сеть);

- определение способов товародвижения;

- контроль за комплектацией, упаковкой и подготовкой к отправке потребителям продукции в количестве и сроки, которые указаны в заказах и нарядах, включенных в договорные обязательства предприятия, а также за своевременной отгрузкой готовой продукции;

- оформление документации, связанной с отгрузкой продукции головного предприятия, в том числе экспортной продукции, составление сопроводительных документов;

- составление ежемесячных отчетов о поставке продукции по формам ЦСУ РФ для вышестоящих органов управления;

- участие в разработке нормативов запасов готовой продукции, контроль за соответствием запасов готовой продукции установленным нормативом и недопущением образования сверхнормативных запасов.

4. Отдел проектирования систем консервации, упаковки и транспортировки (ОПСКУТ):

- проектирование новых и совершенствование существующих систем консервации, упаковки и транспортировки электрических машин и аппаратов, изделий народного потребления, разрабатываемых предприятием;

- проведение экспериментальных работ с целью совершенствования систем защиты (средствами консервации и упаковки) крупных электрических машин (аппаратов и товаров народного потребления) на период транспортировки и хранения;

- изучение и анализ информации о научно-технических достижениях в области консервации, упаковки, транспортировки и хранения крупных электрических машин (аппаратов) и внедрение прогрессивных материалов и методов; осуществление унификации упаковки и совершенствование систем защиты от коррозии и старения средствами консервации;

- учет и анализ требований дизайна к упаковке, анализ информации о качестве упаковки в местах продажи.

Ситуация 3

Задание: оптимизируйте функциональную структуру экономических подразделений АО «Э», используя вышеозначенную методику анализа функций и задач.

Исходные данные: в состав экономического блока входят следующие подразделения: планово-производственный отдел (ППО), состоящий из бюро планирования крупных электрических машин и бюро планирования низковольтной аппаратуры, запчастей и товаров народного потребления; отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ); отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП).

Все подразделения коммерческого блока подчиняются заместителю генерального директора по экономическим вопросам.

Оплата труда в подразделениях предприятия производится по повременной системе оплаты. Фонд заработной платы должностных лиц структурных подразделений предприятия заранее определен.

Далее излагаются функции, выполняемые конкретными подразделениями предприятия.

1. Планово-производственный отдел (ППО):

- формирование портфеля заказов на изготовление головным предприятием продукции закрепленной номенклатуры на основании заявок заказчика, технических протоколов и взаимных поставок;

- составление годовых программ выпуска крупных электрических машин, низковольтной аппаратуры и товаров народного потребления;

- составление и оформление заказов на изготовление крупных электрических машин, комплектующих к ним и контроль за выполнением сроков поставки продукции АО «Э»;

- анализ и составление заключений о выполнении заводами АО «Э» и его цехами годовых, квартальных и месячных производственных программ выпуска продукции по заданной номенклатуре и ассортименту;

- участие в разработке перспективных планов развития производства по номенклатуре и ассортименту продукции.

2. Отдел ценообразования и затрат (ОЦЗ):

- калькуляция себестоимости, оценка затрат на изготовление продукции и выбор ценового сегмента;

- формирование цен на продукцию на основе планов по прибыли и анализа себестоимости продукции;

- анализ конкурентоспособной цены на продукцию и факторов, влияющих на нее;

- оценка эффективности экспортных поставок с помощью привязки цен мирового уровня к ценам внутреннего рынка предприятия.

3. Отдел организации труда и заработной платы (ООТЗП):

- разработка плана по труду, заработной плате и производительности труда;

- учет и анализ выполнения суточных графиков по производству, отчетов о выполнении планов цехов и отделов;

- составление сводного отчета по труду и зарплате;

- учет и анализ движения рабочей силы; анализ состояния и причин текучести кадров;

- разработка, систематизация и учет норм затрат труда;

- унификация норм труда, ведение единых и укрупненных норм и расценок;
- контроль за выполнением норм выработки по цехам и участкам;
- разработка и внедрение системы оплаты труда, стимулирующей совершенствование методов работы, повышение ее качества и экономию времени;
- контроль и тарификация работ, установление разрядов рабочим;
- разработка предложений по премированию работающих по категориям ППП.

Занятие 4

Планирование

Содержание

Стратегическое планирование. Бизнес-планирование. Текущее планирование.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

- 1-й этап.** Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.
- 2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.
- 3-й этап.** Выдача заданий для самостоятельной работы.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое стратегическое планирование? Каковы его функции?
2. Объясните, в чем отличие стратегии развития организации от стратегии ее функционирования.
3. Как вы определите понятие «бизнес-планирование»?
4. Укажите цели составления бизнес-плана. Для кого, по вашему мнению, он составляется?
5. Что представляет собой такой раздел бизнес-плана, как обобщенное (исполнительное) резюме? Какое место он имеет в перечне разделов бизнес-плана? Каким по очереди среди других разделов он составляется?

6. Аналогично тому, как вы определили стратегическое и бизнес-планирование, коротко определите назначение тактического планирования.

Ситуации для обсуждения

Блок 1. Влияние внешней среды на принятие решений

Ситуация 1

На вновь организованную выставку требуется набрать экскурсоводов. Каждый экскурсовод может провести четыре экскурсии в день (каждая экскурсия по 25 человек). Затраты на содержание выставки составляют 80 руб. в день. Зарплата экскурсовода составляет 40 руб. в день. Ежедневно выставку могут посетить 50, 100, 150, 200, 250, 300 человек. Цена билета – 2 руб. Какое оптимальное количество экскурсоводов необходимо набрать для работы на выставке?

Ситуация 2

Принято решение организовать катание на теплоходе ночью по Финскому заливу. За ночь теплоход может совершить 1, 2, 3 или 4 рейса. Одновременно на теплоходе могут находиться до 200 пассажиров. Затраты на содержание теплохода составляют 40 тыс. руб. в сезон (сезон = 40 дней). Кроме того, затраты на каждый рейс составляют 1250 руб. Цена билета – 10 руб. Количество желающих покататься может составить 150, 300, 450, 600, 750 человек за ночь. Какое количество рейсов следует организовать?

Ситуация 3

С учетом шести ограничений, приведенных в табл. 5, примите решение: «Чем заняться вечером?».

Таблица 5

Данные для ситуации 3

Ограничения	Ситуация						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Задания выполнены	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Да
2. Родители дома	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да
3. Погода хорошая	Нет	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Нет
4. Есть новые музыкальные записи	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Нет
5. С NN отношения налажены	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
6. В кинотеатре новый боевик	Да	Нет	Нет	да	Нет	Нет	Нет

По каждой из семи комбинаций ограничений заполните табл. 6.

Таблица 6

Сводная таблица

Ограничения	Ситуация						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Сидеть дома и выполнять задания							
2. Пойти погулять с NN							
3. Пойти в кино с NN							
4. Пригласить NN послушать новые записи							
5. Переписать кассету							
6. Залечь на диване с книгой							

Блок 2. Принятие инвестиционных решений

Ситуация 1

Базовая годовая сумма оплаты обучения в вузе на сегодняшний день равна 2 тыс. руб. и в связи с инфляцией имеет тенденцию к повышению в размере 10 % в год. Срок обучения в вузе – 5 лет. Вуз предлагает студентам внести сразу 10 тыс. руб., оплатив весь срок обучения. Выгодно ли это предложение для обучаемого? Банковский годовой процент на вклад равен 12 %. Оцените вариант решения при условии, что у студента на счете имеется определенная сумма (например, 12 тыс. руб.).

Ситуация 2

Поступило предложение инвестировать средства в один из двух проектов. Оцените предпочтительность выбранного проекта с учетом условий, представленных в табл. 7.

Таблица 7

Инвестирование средств

Инвестиции, млн руб.	5,5	8,0
Срок реализации, лет	3	3
Ставка процента, %	10	12
Доходы 1-го года, млн руб.	1	2
Доходы 2-го года, млн руб.	2	3
Доходы 3-го года, млн руб.	3	4

Ситуация 3

Фирма May Company готовит смету капиталовложений на текущий год. Возник вопрос о необходимости замены машины на новую, более продуктивную. Анализ ситуации дает информацию об операциях при нормальном уровне производительности, представленную в табл. 8.

Таблица 8

Смета капиталовложений

Операции	Старая машина, ф. ст.	Новая машина, ф. ст.
Первоначальная стоимость	40 000	80 000
Остаточная стоимость	30 000	
Оцениваемый срок эксплуатации на данный момент, лет	10	10
Амортизация за год	4000	8000
Заработная плата за год	15 000	5000
Затраты на материалы за год	350 000	345 000
Энергия за год	2000	4500
Техническое обслуживание за год	5000	7500

Ожидаемая ликвидационная стоимость как новой, так и старой машины через 10 лет считается равной нулю. Старая машина может быть продана сейчас за 20 000 ф. ст.

Стоимость капитала и минимальный коэффициент окупаемости для фирмы May Company составляют 10 %.

Дайте рекомендации фирме May Company.

Задания для самостоятельной работы

1. Сформулируйте миссию вашей организации.
2. Определите ряд стратегических целей, связанных с миссией вашей организации. Постройте «дерево» целей, определив их иерархию.
3. Перечислите факторы внешней среды, которые влияют на выбор стратегии вашей организации. Проранжируйте их.
4. Какое влияние оказывают конкретные изменения факторов внешней среды современной России на стратегию вашей фирмы? Какие возможности и угрозы они несут?
5. Составьте перечень ресурсов, необходимых вашей организации для достижения целей.
6. Составьте список сильных и слабых сторон вашей фирмы.
7. Определите и обоснуйте, какой тип стратегии функционирования наиболее подходит для вашей фирмы.

8. Определите и обоснуйте, какой тип стратегии развития наиболее подходит для вашей фирмы. Примените модель стратегического анализа и планирования (модель ADL/LC), основанную на концепции жизненного цикла (LC-life-cycle) отрасли.

9. Какие разделы необходимо включить при составлении бизнес-плана для вашей фирмы?

10. Разработайте исполнительное резюме бизнес-плана вашей фирмы.

11. Вашей фирме необходимо провести маркетинговые исследования с целью определения удовлетворенности потребителей выпускаемым продуктом (оказываемой услугой). Спланируйте процесс подготовки и проведения этого мероприятия. Помните, что план включает, по крайней мере, три компонента:

- точные цели;
- конкретные действия;
- назначение ресурсов.

Дополнительные сведения

1. При оценке стратегии фирмы необходимо ответить на вопросы:
– совместима ли стратегия с возможностями, предоставляемыми внешней средой?

– предотвращает ли стратегия угрозы, идущие из внешней среды?
– совместима ли стратегия с возможностями и потенциалом фирмы?

– является ли данная стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

– какова степень риска реализации стратегии? Допустима ли она?

2. Перечень вероятных сильных и слабых сторон фирмы, а также возможностей и угроз.

Сильные стороны фирмы:

- высокая компетентность персонала;
- лидирующая доля в рынке;
- четко определенные миссия и стратегия фирмы;
- рост заказчиков;
- хорошая репутация на рынке;
- увеличение сегментов рынка;
- преимущество в качестве;
- преимущества в цене;
- прибыль выше средней;
- технологические и инновационные возможности выше средних;

- высокий темп роста продаж;
- надежные источники финансирования;
- низкая себестоимость;
- отсутствие сезонного колебания продаж;
- модернизация производства.

Слабые стороны фирмы:

- необходимость значительных инвестиций;
- высокие издержки производства;
- убыточность;
- отсутствие оборотных средств;
- отсутствие наличных денег;
- высокие долги.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- увеличение масштабов производства;
- расширение ассортимента выпускаемого продукта;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- государственная поддержка отрасли;
- научно-технические изобретения, дающие возможность проведения инноваций;
- возникновение новых потребностей;
- ослабление рыночных позиций конкурента;
- открытие новых видов ресурсов;
- появление дополнительных источников инвестирования.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- замедление роста рынка;
- возрастающее конкурентное давление;
- появление на рынке товаров-субститутов;
- скупка патентов фирмой конкурентом;
- неблагоприятные демографические изменения;
- финансовые кризисы;
- ухудшение экологической обстановки.

Альтернативные варианты проведения занятий

Вариант 1. Этапы планирования

В табл. 9 произвольно перечислены этапы процесса планирования, расставьте их в логическом порядке.

Этапы планирования

Этапы планирования	Возможные методы
Определение последовательности действий. Каков наилучший порядок осуществления действий?	– Графики планирования ключевых событий; – диаграмма Ганта; – сетевые графики
Определение действий (мероприятий). Что я должен сделать, чтобы достичь цели?	Списки (перечень) действий
Определение целей. Что я планирую достичь?	– «Дерево» целей; – принцип SMART
Определение ресурсов. Какие ресурсы понадобятся нам для осуществления плана?	Ресурсное планирование
Контроль за ходом и результатами работ, в случае необходимости составление нового плана	Контур контроля (управления)
Генерация и оценка различных вариантов. Сколько различных вариантов действий существует? Какому варианту отдать предпочтение после оценки всех возможных вариантов?	– Мозговой штурм; – разработка критериев для оценки вариантов
Конкретизация действий. Кто, что и когда собирается делать?	– Распределение работы; – составление графика; – указания и инструкции
Пересмотр плана. Осуществим ли мой план? Будут ли достигнуты цели? Не пропущены ли какие-нибудь важные мероприятия? Укладываются ли расходы в бюджет?	– Анализ сильных и слабых сторон плана; – учет реальных возможностей; – учет непредвиденных обстоятельств

Вариант 2. Построение сетевого графика производства изделия А

Изделие А состоит из деталей Д1, Д2.

Трудовые ресурсы: два инженера технологического бюро, мастер, два рабочих механического участка, один рабочий сборочного участка.

Цель сетевого планирования: минимизация времени производства изделия при использовании выделенных трудовых ресурсов.

План производства изделия представлен в табл. 10.

Виды работ

Наименование работы	Длительность	Ресурсы
1. Техническая подготовка производства		
Детали Д1	5	
Детали Д2	4	
Выдача производственного задания	1	
2. Изготовление детали Д1		
Операция 1	4	
Операция 2	6	
Операция 3	8	
Операция 4	6	
3. Изготовление детали Д2		
Операция 1	3	
Операция 2	18	
Операция 3	9	
4. Сборка изделия А	8	
5. Испытания изделия А	3	
6. Сдача на склад готовой продукции	1	

Задания:

1. Распределите ресурсы по работам.
2. Постройте сетевой график.
3. Определите последовательность и рассчитайте длину каждого пути.
4. Определите критический путь.

Занятие 5**Управленческий учет***Содержание*

Управленческий учет и его значение.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Решение практических заданий.

3-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

4-й этап. Выдача заданий для самостоятельной работы.

Вопросы для обсуждения

1. Чем отличается финансовый учет от управленческого?
2. Сформулируйте основную задачу управленческого учета.
3. Каким образом управленческий учет связан с планированием?
4. Какие виды затрат необходимо рассчитывать для принятия правильных управленческих решений?
5. Какое понятие закладывается в показатель «порог рентабельности» и какой управленческий смысл несет эта информация менеджеру?
6. Что включает структура главного бюджета предприятия?
7. Какие подходы используются для расчета цены?
8. Что определяет оптимальная цена продажи, рассчитываемая исходя из спроса на продукцию?
9. Что представляет собой система «Стандарт-Кост»?
10. Какие факторы принимаются в ценовой политике предприятия?

Практические задания

Задание 1. Классификация издержек

Распределите нижеперечисленные издержки производственной фирмы по видам:

1. Основные материалы.
2. Прямые расходы на оплату труда.
3. Прямые расходы.
4. Производственные накладные расходы.
5. НИОКР.
6. Коммерческие расходы.
7. Административные расходы.
8. Финансовые расходы.

Издержки:

1. Смазочные материалы для оборудования.
2. Писчая бумага для машинописных работ.
3. Договор на техническое обслуживание ксерокса.
4. Абонентская плата за телефон.
5. Банковские проценты за кредит.

6. Плата за маркетинговые исследования деловому партнеру.
7. Заработная плата охране.
8. Транспортные расходы по доставке материалов и полуфабрикатов.
9. Автотранспортный налог.
10. Почтовая рассылка клиентам.
11. Лицензионная оплата от объема произведенной продукции.
12. Затраты на рекламу.
13. Зарплата главного бухгалтера.
14. Зарплата рабочих цеха основного производства.
15. Зарплата кладовщиков.
16. Зарплата грузчиков.
17. Затраты на проектирование нового изделия.
18. Абонентная плата за Интернет.

Задание 2. Бюджет малого предприятия по выпуску офисной мебели

Объем выпуска малого предприятия, производящего офисные столы, ограничен объемом спроса. Прогнозы отдела продаж говорят о возможности продать в январе 300 столов.

Для изготовления каждого стола требуется произвести следующие затраты (табл. 11–13).

Таблица 11

Прямые расходы на материалы

Материалы	Расход	Стоимость
Дерево	3 м ²	4 ден. ед. за 1 м ²
Стальные трубы	8 м	2 ден. ед. за 1 м

Таблица 12

Прямые расходы на оплату труда

Прямые расходы на оплату труда		
Рабочие	Норма времени	Часовая тарифная ставка
Столяры	4 ч	8 ден. ед.
Сборщики	1,5 ч	6 ден. ед.

В результате неожиданного прироста спроса предприятие увеличило свои материальные запасы (табл. 13).

Таблица 13

Материальные запасы

	Запасы на начало периода 1 января	Запасы на конец периода 31 декабря
Готовые столы	25 шт.	50 шт.
Дерево	80 м ²	125 м ²
Стальные трубы	220 м	340 м

Исходя из имеющихся данных, подготовьте следующие документы на декабрь:

- 1) производственный бюджет;
- 2) бюджет использования материалов;
- 3) бюджет закупки материалов;
- 4) бюджет оплаты труда.

Задание 3. Расчет точки безубыточности

В производственном предприятии подготовлен следующий бюджет (табл. 14).

Таблица 14

Бюджет предприятия

Масштаб деятельности в единицах продукции		300 000
Сумма продаж		450 000 ден. ед.
Минус:		
– прямые затраты на зарплату;	150 000	
– прямые затраты на материалы;	130 000	
– переменные производственные накладные расходы;		
– предельные издержки.	20 000	
Плюс:	300 000	
– постоянные производственные накладные расходы	125 000	425 000 ден. ед.
Чистая прибыль		25 000 ден. ед.

Задания:

1. Постройте график безубыточности.
2. Укажите точку безубыточности.
3. Укажите кромку безопасности (как в единицах, так и процентах).
4. Рассчитайте, какое количество единиц продукции необходимо произвести, чтобы получить прибыль в размере 40 000 ден. ед.

Ситуации для обсуждения

Блок 1. Метод линейного программирования

Типография располагает тремя видами ресурсов – бумагой, красной и черной красками. Она может напечатать афиши двух видов. Нормы расхода и цены на афиши каждого вида приведены в табл. 15–17. Сформируйте планы выпуска, дающие максимальную выручку от реализации всех напечатанных афиш для каждой таблицы условий.

Таблица 15

Условие 1

Афиша	Оптовая цена, тыс. руб.	Расходы на штуку		
		Бумага, г	Красная краска, г	Черная краска, г
1-й вид	2	50	1,25	3
2-й вид	5	40	5	5
Запас ресурса, кг		200	12,5	15

Таблица 16

Условие 2

Афиша	Оптовая цена, тыс. руб.	Расходы на штуку		
		Бумага, г	Красная краска, г	Черная краска, г
1-й вид	3	30	9	3
2-й вид	2	30	3	5
Запас ресурса, кг		90	19	10

Таблица 17

Условие 3

Афиша	Оптовая цена, тыс. руб.	Расходы на штуку		
		Бумага, г	Красная краска, г	Черная краска, г
1-й вид	1	20	3	3
2-й вид	6	30	0	5
Запас ресурса, кг		90	12	18

Блок 2. Метод матрицы решений

Торговый агент планирует прибыть в другой город на встречу с клиентом и оформить заказ на поставку товара. Для данной поездки агенту необходимо выбрать вид транспорта – самолет или поезд. Процесс принятия решения включает анализ следующих обстоятельств:

– время, затраченное на дорогу «от двери до двери», при использовании поезда составит 7 ч, а полет рейсовым самолетом сократит временные затраты до 2 ч;

– авиарейс в любую минуту может быть отложен или прерван по метеоусловиям;

– поездка по железной дороге отнимает у торгового агента полный рабочий день, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1500 долл.;

– по прогнозу агента, только в случае личного контакта с клиентом сумма оформленного заказа составит 3000 долл.;

– если рейс авиакомпании будет отложен или прерван из-за тумана, личное посещение клиента придется заменить телефонным звонком. Это приведет к уменьшению суммы заказа иногороднего клиента до 500 долл., но позволит торговому агенту обеспечить другие заказы на 1500 долл.

Примите решение по изложенной ситуации, используя метод матрицы решений (табл. 18).

Таблица 18

Матрица решений

Стратегия	Вероятность погоды	Туман (0,1)	Ясная погода (0,9)
	Самолет		
	Поезд		

Задания для самостоятельной работы

Для вашей виртуальной фирмы:

1. Постройте график безубыточности.
2. Укажите точку безубыточности.
3. Укажите кромку безопасности (как в единицах, так и процентах).
4. Рассчитайте, какое количество единиц продукции необходимо произвести, чтобы получить прибыль в размере 40 000 ден. ед.

Занятие 6

Координация, управленческие полномочия и решения

Содержание

Координация. Коммуникация. Управленческие полномочия. Управленческие решения.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Пленарная дискуссия.
3. Деловая игра.

План проведения занятия

- 1-й этап.** Решение практических заданий.
- 2-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.
- 3-й этап.** Проведение деловой игры.
- 4-й этап.** Выдача заданий для самостоятельной работы.

Практическое задание «Приватизация предприятия»

Вы – менеджер приватизируемого предприятия. Решите проблему разделения акций приватизируемого предприятия с выгодой:

- членам коллектива;
- фонду имущества;
- руководству предприятия;
- всем сторонам.

Варианты:

1) 25 % – членам коллектива безвозмездно (акции именные и привилегированные);

10 % – членам коллектива со скидкой 30 % в рассрочку на три месяца;

5 % – руководству предприятия (именные);

20 % – фонду имущества (обыкновенные);

40 % – фонду имущества (привилегированные);

10 % – на личные счета работников;

2) 51 % – членам коллектива (акции обыкновенные);

29 % – фонду имущества (обыкновенные);

20 % – фонду имущества (привилегированные);

3) 20 % – группе руководителей по договору и за приватизацию и недопущение банкротства;

20 % – работникам предприятия со скидкой в 30 % в рассрочку на три месяца;

20 % – фонду имущества (обыкновенные);

40 % – фонду имущества (привилегированные);

- 4) 75 % – работникам предприятия в рассрочку на три года;
- 10 % – всему коллективу в рассрочку на пять лет;
- 5 % – руководству предприятия в рассрочку на пять лет;
- 10 % – фонду имущества.

Ситуации для обсуждения

Блок 1. Принятие управленческих решений и делегирование полномочий

Ситуация 1

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура И. И. Иванова. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Ситуация 2

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании дирекции?

Ситуация 3

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования являются неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Какие пути решения возникающих проблем вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Ситуация 4

Инвестиционный бюджет компании на 2000 г. составил 10 млн условных единиц (у.е.), в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн у.е., маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.

Может ли быть эффективно организована предпринимательская деятельность компании при таких условиях финансирования? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

Ситуация 5

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Ситуация 6

Попытайтесь конкретизировать понятия:

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

Заполните колонки табл. 19 для приведенных в ней ситуаций.

Таблица 19

Делегирование полномочий

Ситуация	Делегирование	Ответственность
1. Сотрудник принят на работу по монтажу печатных плат видеомагнитофонов. В процессе контроля готовой продукции обнаружился брак монтажа печатных плат		
2. Врач-хирург поручил медицинской сестре в ходе процесса проводимой операции выбрать группу крови для переливания. Пациент умер из-за неправильно выбранной группы крови		
3. В результате ошибки инженера не заказаны комплектующие для производства подъемных механизмов, и обязательства завода по отгрузке готовой продукции не выполнены в срок		

Задания для самостоятельной работы

1. Исходя из типа организационной структуры вашей фирмы, определите, каким образом будет осуществляться координация.

2. Определите, какие могут возникнуть при этом проблемы и каким образом вы сможете их разрешить.

3. Какие виды документов служат целям взаимной координации деятельности подразделений организации?

4. Объясните значение коммуникаций в процессе координации. Изобразите схему официальных коммуникационных каналов вашей фирмы.

5. Объясните, чем принципиально отличаются друг от друга такие виды коммуникационных сетей, как «колесо» и «звезда».

6. Какие способы сбора, обработки, передачи и приема информации вам известны?

7. Какие технические средства необходимы вашей фирме для налаживания эффективных коммуникаций?

8. Что вы знаете о невербальной коммуникации?

9. Как влияет распределение полномочий на процесс координации вашей организации? Какие виды организационных полномочий имеют место?

10. Разработайте должностную инструкцию для какой-либо штатной единицы вашей организации.

11. Определите комплекс проблем, которые могут иметь место в вашей организации. Проведите их классификацию.

12. Перечислите «симптомы» одной из проблем.

13. Проведите причинно-следственный анализ этой проблемы, используя диаграмму Исикавы. Выделите главные причины.

14. Произведите поэтапное решение проблемы. Отобразите процесс принятия решения схемой или алгоритмом.

Альтернативные варианты проведения занятий

Вариант 1. Кейс-стади «Трудный день»

Алексей Иванович – менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему – определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите «дерево целей» и на основе его «дерево решений».

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- времени реализации;

- степени обязательности исполнения;
- широте охвата;
- содержанию;
- какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Вариант 2. Деловая игра «Марафон менеджера»

План проведения игры

1-й этап. Формируются группы по принадлежности к фирме.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию:

- 1) *место действия* – коридор фирмы;
- 2) *действующие лица* – Менеджер и Сотрудник фирмы;
- 3) *события*. Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. По пути ему встречаются один за другим Сотрудники фирмы, каждый со своей производственной проблемой. Задача Менеджера – решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника – усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается от 1 до 5 мин, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера – проблема считается нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

5-й этап. Пленарная дискуссия по обсуждению деловой игры.

Подведение итогов.

Вариант 3. Деловая игра «Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров»

Ситуация 1

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е.

Ваша фирма производит видеомagniтофоны. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомagniтофона составляет 200 у.е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: переориентировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у.е.) или расширить выпуск магнитиофонов (затраты в размере 20 000 у.е.).

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчет прибыльности;
- выбрать единственное решение.

Ситуация 2

Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор:

- 1) снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 до 200 у.е.;
- 2) усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность;
- принять единственное решение.

Ситуация 3

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1) снизить производство компьютеров с 5000 до 4000 ед. в месяц. При этом ваши потери составят 50 000 у.е.;

2) усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесенных изменений в технологию);

3) усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность;
- выбрать окончательное решение;
- оформить решение в табл. 20;
- сформулировать выводы.

Таблица 20

Содержание этапов процесса принятия решения

Характер проблемы	Альтернативы A_i	Ограничения	Критерий	Выбор A_i
1	2	3	4	5
Выводы				

Дополнительные сведения

Диаграммы Исикавы

Диаграммы Исикавы используют при определении факторов, влияющих на какой-либо результативный показатель. Они были предложены профессором Исикавой в 1953 г. при анализе различных мнений инженеров (рис. 4). Иначе диаграмму Исикавы называют диаграммой причин и результатов, диаграммой «рыбий скелет», деревом. Она состоит из «хребта» – события, результата и факторных показателей, причин.

Построение диаграмм включает следующие этапы:

- 1) выбор события, которое следует изучить;
- 2) выбор главных причин, влияющих на событие («большие кости»);
- 3) выбор вторичных причин («средние кости»);
- 4) выбор причин третьего порядка («мелкие кости»);
- 5) ранжирование факторов по их значимости и выбор наиболее важных.

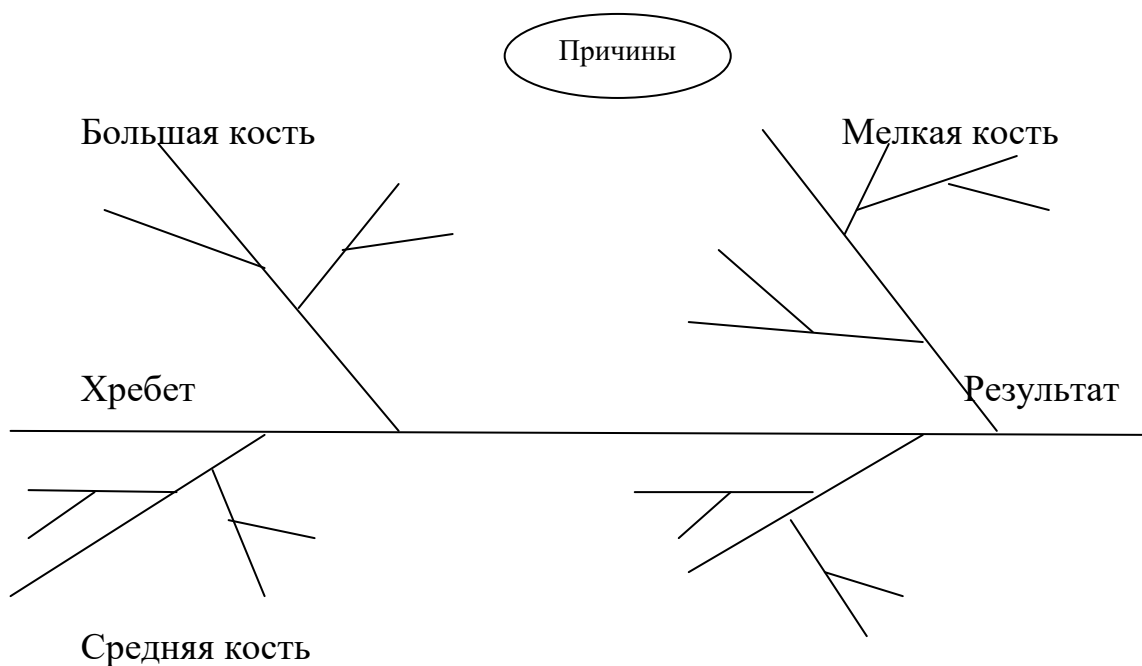


Рис. 4. Диаграмма Исикавы

Занятие 7

Мотивация в управлении

Содержание

Сущность мотивации. Способы и концепции мотивации.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Кейс-стади.
4. Пленарная дискуссия.
5. Ролевая игра.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу:

1. Назовите фамилии ученых и прокомментируйте их вклад в теории мотивации.
2. В чем разница между теориями содержания и теориями процесса мотивации?
3. Каким образом связаны потребности низшего и высшего порядка?

4. Выделите внешние и внутренние факторы человека, определяющие состав его потребностей.

5. Какие потребности характерны для нашего общества?

6. Какие потребности реализуются при работе предпринимателем, менеджером, инженером-программистом, станочником?

7. Вы – менеджер. Как бы вы организовали свою работу, какие действия осуществили для того, чтобы максимально учитывать потребности своих сотрудников?

8. Перечислите стимулы, которые вы отнесете в категорию экономических, социально-психологических, организационных.

9. Как вы считаете:

– лучше в основном поощрять сотрудников, изредка порицая и наказывая их;

– необходимо в равной степени сочетать поощрения и порицания;

– нужно в основном порицать и наказывать сотрудников, поощряя и вознаграждая их в исключительных случаях?

10. Какие преимущества и недостатки имеет каждый вариант установки менеджера на мотивацию из вышеперечисленных?

11. В зависимости от каких показателей работы вы рассчитали бы заработок генерального директора и разнорабочего?

2-й этап. Сформировать группы по 5–6 человек.

3-й этап. Раздать кейс-стади в группы. Дать время на ознакомление, ответить на вопросы.

Кейс-стади к теме «Мотивация»

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают шесть человек. Алексей Максимович – средних лет мужчина, грузный, меланхолический, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович – молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящее за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария – молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. Кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тмутаракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Ваше задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности, решение по распределению работ между сотрудниками.

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается «приписывать» героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями, связанными с прошлым периодом работы, но не идущими в разрез с его характеристикой.

4-й этап. Презентация результатов работы представителями групп.

5-й этап. Пленарная дискуссия.

6-й этап. Ролевая игра.

Сценарий ролевой игры

1. Преамбула событий.

Фирма, действующие лица, управленческие проблемы – те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал двухмесячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого – на роль Люды.

Организуется место действия – стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г. Тмутаракань.

Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию: обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

Используя положения теории ожидания Виктора Врума, рассчитать уровень мотивации, предполагаемый Менеджером и фактически значимый для Люды.

Бланк для оценки уровня мотивации представлен в табл. 21.

Таблица 21

Бланк для оценки уровня мотивации

1. Определяющий стимул	
2. Примерное «ожидание», т.е. оценка вероятного завершения работы при соответствующих затратах труда	Коэффициент «ожидания» = (от 0,0 до 1,0)
3. Примерная «инструментальность», т.е. оценка вероятности вознаграждения за результаты работы	Коэффициент «инструментальности» = (от 0,0 до 1,0)
4. Примерная валентность, т.е. ценность вознаграждения	Коэффициент «валентности» = (от –1,0 до +1,0)
5. Рассчитанный уровень мотивации	$Y = O \times I \times V$

Альтернативные варианты проведения занятий

Вариант 1. Кейс-стади «Билл Гейтс – компьютерный мальчик»

Для миллионов людей название компании «Майкрософт» стало настоящим паролем. Для многих карьера Билла Гейтса – основателя компании – стала идеальным образцом осуществления американской мечты.

Понимая, что сила фирмы в талантливых людях, Гейтс создал для своих программистов самые лучшие условия. На живописной окраине Сиэтла расположен городок «Майкрософта». На первый взгляд, в его лабораториях царит полный хаос. Для работников

не существует почти никаких обязанностей. Они сами вольны выбирать свое расписание, приходить на работу, когда им захочется. В их распоряжении самые совершенные компьютеры. В любой момент они могут прекратить работу и пойти размяться на спортивных площадках, расположенных прямо под окнами кабинетов. Однако на самом деле это коварная ловушка. Вы так легко и прекрасно чувствуете себя в лабораториях, что не хочется оттуда уходить. В результате вы проводите там огромное количество времени. Подсчитано, что в среднем программисты проводят по 11 ч в день на своих рабочих местах. За 20 лет своего существования компания так тонко разработала систему управления людьми, что ничего не остается на волю случая, продумывается все до мельчайших подробностей. Любым желаниям идут навстречу. Такой ритм не всем под силу. Некоторые увольняются в страхе физического истощения.

Гейтс сам работает много и такой же отдачи ждет от других. Его сотрудники, страстно увлеченные математикой и компьютерами, – холостяки, готовы день и ночь проводить у экрана монитора, лаборатории никогда не пустуют. Такая преданность, конечно же, объясняется и материальной заинтересованностью. Впрочем, сразу в компании золотом не осыпают. Начинающие получают примерно две с половиной тысячи долларов в месяц, разработчики со стажем – в два раза больше. Однако все они имеют возможность покупать акции своей компании по льготным ценам. Если разработанный ими продукт хорошо продается на рынке, прибыль растет, цена акций на бирже взлетает, и тогда многим уготовлена хорошая прибыль. Те, кто купил акции пять лет назад, сейчас стали миллионерами.

Сейчас Гейтс задался амбициозной целью войти в каждый дом со своими программами. Как только появляется свежая идея, Гейтса немедленно информируют по электронной почте. Через две недели штаб, собирающийся дважды в месяц, дает проекту зеленый свет. Остается подобрать команду. Какой бы сложной ни была задуманная программа, в команде работают не более 200 человек. Обычно эта большая команда делится на специалистов по маркетингу, разработке, испытаниям.

Понимая, что программисты – народ слишком умный и порой трудно постичь ход их мыслей, для опробования программы Гейтс приглашает добровольцев. Те забавляются новой игрушкой и вслух комментируют все, что они проделывают. За обещание не разглашать того, что они видели на фирме в течение двух лет, они могут выбрать любую понравившуюся им программу.

Билл Гейтс мечтает о том, чтобы человек, не выходя из дома, имел доступ к любого рода информации. Немудрено, что и супругой президента стала одна из сотрудниц его компании. Работа остается его главной заботой. Он все время мечтает продержаться еще с десяток лет, и с годами эта цифра не меняется.

Задания для проработки в группах

1. Прокомментируйте систему мотивации, принятую на фирме. Какие типы потребностей она удовлетворяет? Какая из содержательных и/или процессных теорий мотивации лучше всего подходит в данной ситуации? Какие методы и вознаграждения использует? Каковы сильные и слабые стороны?

2. Что бы вы предложили нового? Возможна ли такая система мотивации в российских условиях?

Вариант 2. Практическое задание «Оценим Ваши побуждения»

Исследуйте каждый из приведенных ниже четырех наборов признаков. Оцените их в соответствии со степенью того, насколько хорошо они описывают ваши стремления. Наиболее близкому вам набору признаков присвойте № 4; следующему – № 3; третьему – № 2 и наименее подходящему набору – № 1.

1. Меня привлекает:

- а) трудная работа;
- б) доброжелательные коллеги;
- в) высокое качество труда;
- г) обладание влиянием.

2. Меня привлекает:

- а) конкретная обратная связь;
- б) отношения между людьми;
- в) возможность внесения усовершенствований в рабочий процесс;
- г) возможность оказывать влияние.

3. Меня привлекает:

- а) оправданный риск;
- б) работа вместе с другими людьми;
- в) возможность добиться высокого качества;
- г) использование власти.

4. Меня привлекает:
- а) одобрение руководителя;
 - б) дружба с коллегами;
 - в) уважение окружающих;
 - г) участие в изменениях.

Подсчет баллов. Сложите вместе полученные баллы всех четырех пунктов А, Б, В и Г (суммарное число баллов для каждого пункта должно быть в интервале от 4 до 16). Оцените свои результаты от большего значения к меньшему. Баллы, полученные вами за пункт а, представляют собой грубую оценку ваших побуждений к достижениям; за пункт б – побуждения к членству в группе; в – побуждения к компетентности и, наконец, г – побуждения к власти.

Занятие 8

Контроль и управление по отклонениям

Содержание

Сущность и задачи контроля. Виды контроля. Управление по отклонениям.

Методы обучения

1. Работа в группах.
2. Кейс-стади.
3. Пленарная дискуссия.

План проведения занятия

- 1-й этап.** Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.
- 2-й этап.** Выдача заданий для самостоятельной работы.
- 3-й этап.** Презентация преподавателем инструментов менеджмента: «Кумулятивных контрольных карт», «Схем Исикавы», «Диаграмм Парето», «Контрольных листов».
- 4-й этап.** Подведение итогов.

Ситуация для обсуждения

В городе N. автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10 % от общего объема производства.

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

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

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

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

Эти задачи могут быть выполнены:

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

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

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

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

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

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

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

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

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

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

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите факторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и сформулируйте ее письменно.

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

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

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

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

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

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

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

10. Сформулируйте заключительные выводы.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1. Сущность и задачи контроля

Применительно к вашей фирме:

1. Назовите виды и примеры стандартов деятельности организации в целом и ее отдельных подразделений.

2. Определите, какие конкретные задачи решаются с использованием контроля.

3. Определите, какие объекты являются объектами внутриорганизационного контроля.

4. Назовите пример внешнего контроля.

Задание 2. Виды контроля. Управление по отклонениям

1. Спрогнозируйте нарушение, которое может иметь место на вашей фирме.

2. Используя «диаграммы Исикавы», осуществите предварительный анализ факторов, которые могут привести к тому или иному нарушению («Хребет» «рыбьего скелета» – нарушение, «Кости» – факторы).

3. Разработайте (укажите) ряд документов, которые на основе «диаграммы Исикавы» помогут вам осуществить предварительный контроль.

4. Продумайте, как можно использовать «контрольные карты» для текущего контроля применительно к деятельности вашей фирмы.

5. Как на основе данных об отклонениях, полученных с помощью «контрольных карт», построить «диаграммы Парето»? Для какого типа управленческого контроля используют «диаграммы Парето»?

Дополнительные сведения

1. Кумулятивные контрольные карты

Идея контрольной карты принадлежит американскому статистiku Уолтеру А. Шухарту. Первоначально они использовались для регистрации результатов измерений требуемых свойств продукции. Выход параметра за границы поля допуска свидетельствовал о необходимости остановки производства и проведении корректировки процесса. Однако в этом случае решение о корректировке принималось тогда, когда брак был уже получен. Поэтому важно было найти процедуру, которая бы накапливала информацию не только для ретроспективного исследования, но и для принятия управленческих решений. Это предложение опубликовал американский статистик И. Пейдж в 1954 г. Контрольные карты, которые используются для принятия управленческих решений, называются кумулятивными.

Контрольная карта (рис. 5) состоит из центральной линии, двух контрольных пределов (над и под центральной линией) и значений характеристики, нанесенных на карту для представления состояния процесса. Результаты контроля наносят на карту, и в зависимости от

значения принимают решение о корректировке процесса или о продолжении процесса без корректировок, отслеживают нежелательные тенденции.

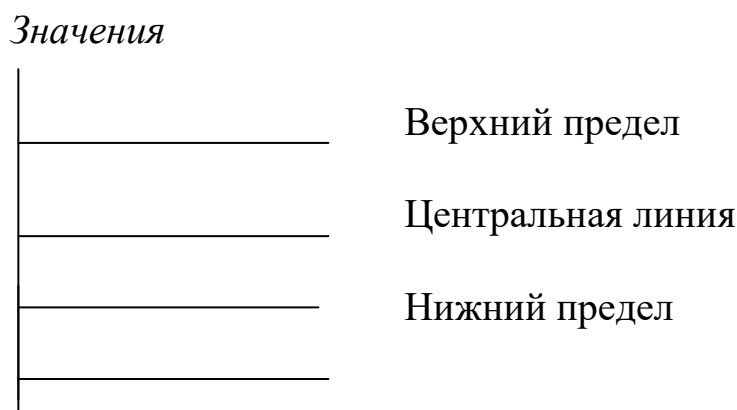


Рис. 5. Контрольная карта

2. Контрольный листок для регистрации данных

Контрольный листок позволяет определить численный итог по видам собираемой информации. Он может иметь следующий вид (табл. 22):

Таблица 22

Контрольный листок

Тип нарушения	Отметки групп данных	Итого
<i>A</i>	//// //	15
<i>B</i>	////	5
<i>C</i>	//// //	10
Итого		30

3. Диаграммы Парето

Различают два вида диаграмм:

1) по результатам деятельности. Они служат для выявления главной проблемы и отражают нежелательные результаты деятельности;

2) по причинам (факторам). Они отражают причины проблем, которые возникают в организационной, производственной и других видах деятельности.

Рекомендуется строить много диаграмм Парето, используя разные способы классификации результатов (событий) и причин (факторов). В итоге необходимо построить диаграмму, которая выявляет немногочисленные, существенно важные факторы (рис. 6).

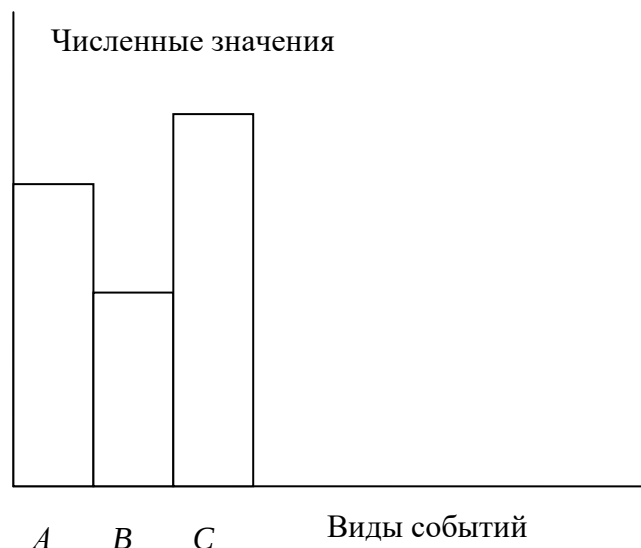


Рис. 6. Диаграмма Парето

Построение диаграммы Парето включает следующие этапы:

- 1) выбор вида диаграммы (по результатам или причинам);
- 2) классификация результатов (причин);
- 3) определение метода и периода сбора данных;
- 4) сбор данных;
- 5) ранжирование данных;
- 6) построение столбиковой диаграммы.

Альтернативный вариант проведения занятий

Кейс-стади «Производство компьютеров Dell»

Предприятие со звучным названием Dell Focalpoint, как и другие соседние заводы, размещено в невысоком здании, раскинувшемся на довольно большой территории. На фасаде – крупный логотип компании. Внутри здания находятся механизированный склад комплектующих, три линии сборки настольных систем компьютеров, линия упаковки, сортировки и комплектации заказов. Все они связаны пересекающимися на разных уровнях транспортерами и конвейерами.

Где-то вне производственных цехов находится центр, куда ежеминутно в режиме on-line поступают заказы со всей Европы. Они обрабатываются и передаются операторам сборочной линии. С этого момента на каждый заказанный компьютер оформляется индивидуальный бланк заказа, который сопровождает его по всему пути следования. Уникальный штрих-код позволяет автоматизированной системе следить за перемещениями изделия по участкам и рабочим местам. В бланке заказа указаны все параметры комплектации компьютера,

включая устанавливаемое на него программное обеспечение, что исключает ошибки – сборщик получает лишь те комплектующие, которые заказаны. На основе анализа последних заказов завод формирует собственные заказы на комплектующие – склад завода обновляется каждые две недели.

Каждая операция на конвейере совершается одним специально подготовленным и имеющим сертификат работником, который устанавливает в собираемом блоке вполне определенный компонент. Он же обязан при обнаружении любого, самого незначительного дефекта его фиксировать и направлять сборку в инженерную группу для устранения дефекта.

На стенде каждого участка сборки наглядно отображается появление дефектов в течение рабочей смены. При фиксации более пяти дефектов за смену линия останавливается, и инженерная группа выясняет причины появления дефектов. У снятых с линии компьютеров производится замена неисправных комплектующих, после чего они возвращаются на сборку.

После сборки компьютер проходит несколько стадий тестирования. В процессе такого многоступенчатого тестирования проверяется работоспособность компьютера и происходит дополнительная отбраковка ненадежных узлов и блоков. Компьютерная система фиксирует количество брака по всем комплектующим и вычерчивает гистограммы. В случае превышения допустимых значений по количеству брака тех или иных узлов данные сообщаются поставщикам-изготовителям.

Задания для самостоятельной работы

1. Как планируются объемы выпускаемой продукции на фирме Dell Focalpoint?
2. Каким образом осуществляется предварительный контроль на фирме? Какой документ при этом заполняется?
3. Как осуществляется текущий контроль? Что является предметом контроля?
4. Чему равно допускаемое значение отклонений от нормы комплектующих компьютера?
5. Когда контроль работы осуществляется самим рабочим? Как бы вы назвали такой вид контроля?
6. Существует ли итоговый контроль? Как он осуществляется?
7. Как проявляется обратная связь в данном случае?

Менеджмент человеческих ресурсов

Занятие 9

Личность и коллектив

Содержание

Характеристики личности, социальные основы поведения личности. Характеристики коллектива. Формирование коллектива и отношений внутри его. Творческие возможности коллектива.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Пленарная дискуссия.
4. Ролевая игра.
5. Практический тест.
6. Семинар.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

3-й этап. Выдача заданий для самостоятельной работы.

4-й этап. Подведение итогов.

Вопросы для обсуждения

1. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность:
 - руководителя;
 - исполнителя, работающего самостоятельно;
 - исполнителя, работающего в составе группы.
2. Какими способностями и в каком сочетании необходимо, на ваш взгляд, обладать руководителю?
3. Какие темперамент и тип мышления должны, по вашему мнению, соответствовать следующим организационным должностям:
 - торговый представитель;
 - главный бухгалтер;
 - главный конструктор;
 - начальник отдела кадров;
 - заведующий архивом;
 - начальник цеха?

4. Постройте возможные схемы «кругов общения» начальника отдела рекламы и главного технолога предприятия.

5. Определите понятия «социальная роль» и «социальный статус». Объясните, в чем их сходство и различие.

6. В чем заключаются положительные и отрицательные стороны такого социального явления, как конформизм? Что такое групповой конформизм?

7. Представьте себе, что вы – менеджер. Определите признаки «трудного» сотрудника. Затем представьте себе, что вы – подчиненный. Определите признаки «трудного менеджера».

8. Оцените влияние того или иного вида организационной структуры фирмы на психологический климат в коллективе.

9. Назовите причины, вследствие которых образуются неформальные группы. Назовите признаки, по которым формируются неформальные группы. В чем положительные и отрицательные стороны этого явления? Как можно использовать это явление с пользой для организации? Какова эволюция неформальных групп?

10. Какие виды творческих групп на производственных фирмах вам известны?

11. Расскажите об известных вам методах стимулирования творческой активности коллектива.

Ситуации для обсуждения

Ситуация 1

Генеральный директор Международного центра по обучению управлению обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом.

За три года своего существования Центр превратился из объединения трех коллег в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В Центре работают 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Генеральный директор Центра также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70 % объема работ Центра.

По мнению генерального директора Центра, начальный период развития организации с идеологией «компания = семья» (когда каждый старается изо всех сил) завершился. Центр перерос границы не-

формальной организации и нуждается в формальной системе оценки работы каждого сотрудника.

Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром? Какую систему оценки работы сотрудников вы бы предложили генеральному директору?

Ситуация 2

Отдел человеческих ресурсов Европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме, – ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, заполнение специальных форм оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводят львиную долю рабочего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляются в центральном офисе. Всего было возвращено 70 из 154 разосланных сотрудникам анкет.

Проведенный опрос дал следующие результаты:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;

- 50 % сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;

- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным отражением заранее принятого решения;

- 12 % сотрудников утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заранее заполненную форму;

- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;

- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;

- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

О чем свидетельствуют результаты проведенного опроса? В чем причины сложившейся в коллективе ситуации? Какие меры по усовершенствованию системы оценки персонала вы бы предложили предпринять отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры корпорации?

Задания для самостоятельной работы

1. Дайте характеристику коллективу вашей фирмы по признакам:

- статус;
- характер внутренних связей;
- принцип формирования;
- срок существования;
- степень свободы вхождения в коллектив и участия в нем;
- степень коллективности принимаемых решений;
- степень социального контроля.

2. Дайте оценку психологического климата в вашей фирме, насколько он соответствует вашему внутреннему климату, насколько он комфортен для вас.

Как от этого зависит результативность работы? Проанализируйте, насколько характеристика вашей группы соответствует понятию «команда».

Альтернативные варианты проведения занятий

Вариант 1. Тест на соизмерение индивидуальных и групповых оценок наиболее позитивных черт личности.

1. Каждый студент производит самооценку, отмечая точкой положение /С/ по каждой характеристике на осях графика (рис. 7) в пределах от 0 до 1 и соединяя точки в фигуру.

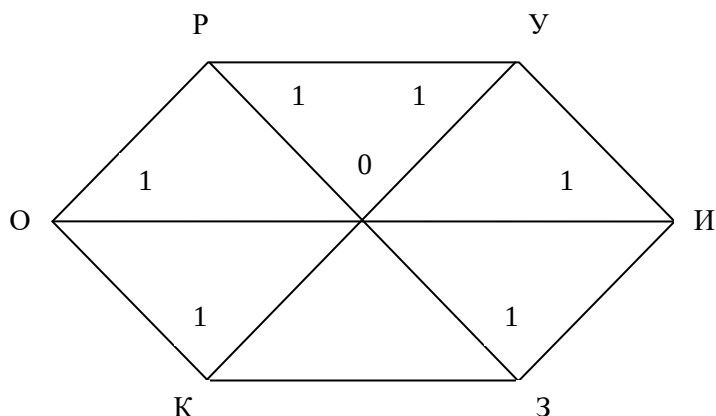


Рис. 7. Диаграмма оценки личности:

О – общительность; Р – решительность; У – уравновешенность;
И – интеллект; З – здоровье; К – культура

Рассчитывается индекс самооценки:

$$\text{ИС} = \text{СУММА } /С/ : 6.$$

2. Каждый студент группы оценивает остальных, записав шесть оценок на листе с именем оцениваемого. Получив листы со своими именами, студенты рассчитывают среднюю групповую оценку по каждой характеристике /Г/, отмечают оценки на графике, рассчитывают индекс групповой оценки

$$\text{ИГ} = \text{СУММА} / \text{Г} / : 6$$

и индекс расхождения с мнением группы:

$$\text{ИР} = \text{СУММА} / \text{С} / : \text{СУММА} / \text{Г} /.$$

Вариант 2. Тест «Моя личность».

1. В критических ситуациях...

- а) вы всегда сохраняете самообладание (1);
- б) вы внутренне кипите, но не показываете вида (2);
- в) часто теряете над собой контроль (3).

2. Как вы отнесетесь к предложению занять более высокую должность?

- а) откажетесь ради собственного спокойствия (1);
- б) примете его с некоторыми опасениями и сомнениями (2);
- в) согласитесь на предложение без колебаний (3).

3. Вы в собственных глазах...

- а) вежлив, тактичен, легко иду на уступки (1);
- б) достаточно вежлив и тактичен, в контактах избирателен (2);
- в) бываю груб и нетерпим, навязываю свою волю (3).

4. Если подчиненный опоздал на работу...

- а) поинтересуюсь причиной опоздания (1);
- б) сделаю замечание (2);
- в) строго накажу (3).

5. Опоздав на совещание, вы поведете себя следующим образом:

- а) попрошу разрешения поприсутствовать (1);
- б) объясню действительную причину опоздания (2);
- в) обвиню во всем автотранспорт, плохие дороги (3).

6. Вас втянули в конфликт, вы предпримете следующее:

- а) постараюсь примирить конфликтующие стороны (1);
- б) встану на одну из сторон «по справедливости» (2);
- в) разрешу конфликт силовыми административными методами.

7. Начались неудачи и срывы в работе. Их причины...

- а) я выполняю работу безукоризненно – виноваты обстоятельства (1);
- б) хуже стала работать вся организация, а внешние условия изменились не в лучшую сторону (2);
- в) главная причина неудач в плохой работе сотрудников (3).

Посчитайте число набранных вами баллов.

Если их число близко к 20, то вы – жесткий руководитель, часто агрессивны и нетерпимы к своим подчиненным.

Если вы набрали около 15 баллов, то вы достаточно уравновешенный человек, со здравым смыслом, уверенный в себе.

При числе баллов менее 10 – необходимо признать, что вам недостает уверенности в своих силах, вы излишне миролюбивы.

Вариант 3. Тест на определение социальной роли в группе

Каждый из членов группы определяет свою личную социальную роль из списка:

- лидер;
- помощник;
- генератор идей;
- координатор;
- контролер;
- шлифовщик;
- энтузиаст;
- искатель выгоды;
- исполнитель;
- индивидуалист;
- скептик;
- аутсайдер;
- конформист.

Все члены группы на листках бумаги с фамилиями пишут свое мнение о социальной роли того или иного человека.

Получив список, каждый анализирует результаты оценки его роли остальными членами группы и совпадение общей оценки с его личной.

Вариант 4. Семинар на тему «Оценка персонала в организации»

Темы для обсуждения выбираются студентами самостоятельно.

Вариант 5. Практическое задание «Оценка деловых качеств менеджера»

Для анализа деловых качеств менеджера используется модель (табл. 23), основанная на применении балльного метода оценки:

- 1) деловых качеств (образования, знаний и опыта);
- 2) способностей (одаренности, таланта, гениальности, способности к данному виду работ);
- 3) культурного уровня и эрудиции, честности и порядочности;
- 4) характера (воли, активности, самостоятельности, обязательности, оперативности, заботы о подчиненных, умения воспринимать критику, признавать свои ошибки);
- 5) темперамента (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик);
- 6) направленности интересов (материальная, социальная, духовная);
- 7) возрастного ценза (молодой, средний, пожилой, старческий возраст);
- 8) здоровья (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Таблица 23

Условия оценки проявлений деловых качеств

Проявление оцениваемого делового качества	Баллы
Качество отсутствует	1
Качество проявляется очень редко	2
Качество проявляется несильно и неслабо	3
Качество проявляется часто	4
Качество проявляется систематически	5

Экспертным путем определяется сначала весомость каждого качества, затем средневзвешенное значение деловых качеств менеджера по формуле

$$K_m = \frac{\sum_{j=1}^8 \sum_{i=1}^N \alpha_i \beta_{ij}}{N},$$

где K_m – средневзвешенный интегральный показатель, оценивающий деловые качества менеджера (в баллах); $i = 1, 2, \dots, N$ – порядковый номер эксперта; $j = 1, 2, \dots, 8$ – номер оцениваемого качества менеджера; α_j – весомость j -го качества менеджера по десятибалльной системе (определяется отдельно для каждой группы менеджеров); β_i – оценка i -м экспертом j -го качества менеджера по пятибалльной системе.

В оценке деловых качеств менеджера должна принять участие группа экспертов, состоящая не менее чем из пяти человек.

Приведем пример оценки деловых качеств менеджера при $N = 5$ (табл. 24).

Таблица 24

Оценка деловых качеств менеджера

Эксперты	Экспертная оценка восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>A</i>	4	3	3	2	4	3	5	4
<i>B</i>	4	3	4	2	4	3	4	4
<i>C</i>	5	2	4	3	4	3	4	4
<i>D</i>	5	2	3	2	5	3	5	5
<i>E</i>	4	3	4	2	4	2	5	5
Весомость	10	7	4	8	3	3	6	9

По этим данным интегральный показатель деловых качеств менеджера составляет:

$$\begin{aligned}
 K_m = & (10 \cdot (4 + 4 + 5 + 5 + 4) + 7 \cdot (3 + 3 + 2 + 2 + 3) + \\
 & + 4 \cdot (3 + 4 + 4 + 3 + 4) + 8 \cdot (2 + 2 + 3 + 2 + 2) + 3 \cdot (4 + 4 + 4 + 5 + 4) + \\
 & + 3 \cdot (3 + 3 + 3 + 3 + 2) + 6 \cdot (5 + 5 + 4 + 5 + 5) + \\
 & + 8 \cdot (4 + 4 + 4 + 5 + 5)) / 5 = 896 / 5 = 179.
 \end{aligned}$$

Этот показатель сравнивается с аналогичным показателем конкурентов либо предельным (эталонным) значением.

По рассматриваемой весомости качеств минимальное значение интегрального показателя равно 49, среднее – 147, максимальное с оценками «отлично» – 245 баллам. В нашем примере деловые качества оцениваемого менеджера немного выше среднего уровня и соответствуют оценке «удовлетворительно». Набор качеств и тем более их весомость для каждой группы менеджеров и специалистов индивидуальны и уникальны.

Занятие 10

Власть, руководство и стили управления

Содержание

Основы власти и способы ее реализации. Делегирование прав и ответственности. Стилъ управления.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Пленарная дискуссия.
4. Кейс-стади.
5. Практический тест.
6. Ролевая игра.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение ситуации методом пленарной дискуссии.

3-й этап. Подведение итогов.

Вопросы для обсуждения

1. Определите и проранжируйте основы власти в XIX и XX вв. Изменились ли они или остались прежними?

2. Приведите примеры известных вам харизматических руководителей; попытайтесь объяснить, в чем сильные и слабые стороны их власти.

3. Расставьте нижеперечисленные источники власти в порядке наибольшей значимости для вашей организации:

- обладание информацией;
- деловые связи и знакомства;
- принуждение;
- личный пример;
- высокий профессионализм;
- справедливое вознаграждение;
- традиции и обычаи, принятые в организации.

4. Из перечисленного списка определите полномочия, которые, на ваш взгляд, может делегировать руководитель среднего звена руководителям низшего звена, а которые – нет:

- функции поощрения и наказания сотрудников;

- рутинную работу;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- срочные дела;
- стратегические решения;
- распределение ресурсов;
- оперативные задачи;
- составление оперативных планов;
- вопросы координации работы со смежным подразделением;
- контроль работы своего подразделения (самоконтроль);
- контроль работы смежного подразделения;
- прием на работу новых сотрудников;
- принятие решения об увольнении сотрудников;
- ознакомление гостей с организацией;
- изложение на общем собрании программы работы на будущий

год;

- участие в совещании по обмену опытом.

5. Обоснуйте, в каких случаях коллективное решение целесообразно, а в каких – нет:

- решения о поощрении сотрудников;
- решения по рискованным проектам;
- распределение обязанностей сотрудников;
- формирование миссии организации;
- определение новых проектных тем, нового продукта;
- поиск выхода из критической ситуации;
- решения по реструктуризации фирмы;
- решения о приеме на работу нового сотрудника;
- решения об увольнении сотрудника;
- решения о выдаче ответственного задания.

6. Определите набор функций руководителя организацией (стратегическая, экспертно-инновационная, административная, коммуникационная, социальная) в зависимости от стадии ее жизненного цикла; объясните свой выбор.

7. Обоснуйте, какой из трех стилей управления (авторитарный, демократический, либеральный) больше всего подходит для следующих организаций:

- совет директоров акционерного общества;
- творческое объединение программистов;
- команда спасателей;
- рекламное агентство;
- строительная бригада;
- научное подразделение.

8. Попробуйте найти место на «управленческой решетке» следующим руководителям:

- директор производственного предприятия;
- главный редактор ежедневной газеты;
- главный диспетчер АЭС;
- директор школы;
- начальник проектной мастерской.

Ситуация для обсуждения

Предприятие пищевой промышленности ОАО «Хлебозавод № 3» занимается производством мелкоштучной сдобы, печенья, кондитерских изделий. Продукция фирмы реализуется через оптовые поставки в другие районы, магазины города и собственный магазин. Организационная структура предприятия представлена на рис. 8.



Рис. 8. Организационная структура ОАО «Хлебозавод № 3»

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

Примерно год назад ОАО «Хлебозавод № 3» начал испытывать трудности с реализацией продукции. Продажа через собственный магазин оказалась не очень эффективной, так как он был мало известен в городе.

За последние четыре месяца положение предприятия резко ухудшилось:

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

Как следствие этих факторов:

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

Определите точки напряжения, связанные с организацией работы и структурой предприятия. Укажите естественные противоречия в работе отделов предприятия.

Альтернативный вариант проведения занятий

Вариант 1. Ролевая игра «Смена руководства»

Ведущий объявляет о проблемной ситуации: «В коллектив небольшого отдела должен прийти новый руководитель, так как прежний руководитель перешел на другую работу. Когда об этом стало известно, то оказалось, что в коллективе уже есть два человека, претендующие на эту должность. Это заместитель начальника отдела с большим стажем работы и высшим экономическим образованием и подающий надежды, энергичный молодой специалист с трехлетним стажем, но с двумя высшими образованиями – экономическим и юридическим. Характер деятельности отдела связан с регистрацией заключения сделок купли и продажи недвижимости. Коллектив отдела распался на три части: одни поддерживали заместителя начальника, с которым проработали много лет; другие хотели бы работать с молодым стажером, который предлагал смелые и оригинальные решения по повышению эффективности работы отдела; третьи лишь жалели об уходе прежнего руководителя и начинали подумывать, не сменить ли

им место работы. Чтобы коллектив нормально функционировал, было решено объявить конкурс на руководителя отдела. В день конкурса оказалось три претендента: заместитель начальника, новый кандидат в руководители и еще один специалист отдела, который хотел бы работать только с ушедшим руководителем. Каждый кандидат должен был представить свою программу, в которую входила такая важная часть, как сплочение коллектива и учет человеческого фактора в совместной деятельности».

Роли: три кандидата на должность руководителя, жюри (три человека), группы поддержки кандидатов.

Порядок действий:

1. Составление программы для сплочения коллектива и учета человеческого фактора в деятельности коллектива.
2. Заслушивание и обсуждение программ.
3. Решение жюри о наиболее оптимальной и выполнимой программе.

Вариант 2. Кейс-стади «Отдел комплектации»

Отдел комплектации преуспевающей, средней по величине фирмы, занимающейся производством автомобильных пылесосов. Вы – менеджер отдела, у вас в подчинении три человека. Марина – молодая женщина, крупная, высокого роста, стремящаяся сделать карьеру, но пока не обладающая для этого достаточными знаниями и навыками. Юлия – специалист высокого класса, медлительная и мечтательная, выполняющая работу качественно, но с явной неохотой. Валера – друг Юли и племянник Аркадия Борисовича – директора фирмы, молодой человек, деловые возможности, цели и желания которого для всех тайна за семью печатями. Аркадий Борисович – не директор, а тезка директора, подражающий ему и, кстати, весьма успешно. За каждым сотрудником закреплены конкретные поставщики.

Сегодня утром, придя на работу, вы решили, что необходимо подготовить письма для поставщиков с целью уточнения номенклатуры и цен поставки. Вы вызываете каждого сотрудника и...

Задания для самостоятельной работы

1. Определите деловые характеристики каждого сотрудника по критериям возможности и желания выполнения работы; выберите соответствующую форму властного влияния на подчиненных (приказание, внушение, участие, делегирование).
2. Составьте сценарий беседы с каждым сотрудником.

Проверив подготовленные письма, вы обнаружили, что в каждом из них имеются те или иные ошибки. Вы вызываете каждого сотрудника и...

Как вы сообщите каждому сотруднику о его ошибках?

Вариант 3. Определение стиля руководства с использованием решетки Блейка и Моутон

1. Каждый студент получает бланк с тестом Р. Блейка и проводит самотестирование. Значения вариантов ответа:

- В – всегда;
- Ч – часто;
- И – иногда;
- Р – редко;
- Н – никогда.

Вариант ответа по каждой ситуации обводится кружком.

Графа – Ситуация.

*Я действую как представитель своего коллектива.

Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы.

*Я поощряю применение стандартных приемов в работе.

Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению.

Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе.

Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным.

Я поддерживаю высокий темп работы.

Я настраиваю людей на выполнение производственных заданий.

*Я лично разрешаю конфликты в коллективе.

*Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий.

*Я решаю сам(а), что и как должно быть сделано.

Я уделяю внимание производственным показателям.

Я распределяю поручение исходя только из производственной целесообразности:

Я способствую нововведениям в коллективе.

*Я тщательно планирую работу коллектива.

*Я не объясняю подчиненным своего решения.

*Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий.

Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы.

Графа – Вариант ответа:

В, Ч, И, Р, Н.

Графа – Обработка результатов.

2. В графе «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным значком (*), ставится 1 там, где есть ответы Р или Н.

В строках, не отмеченным значком (*), ставится 1 там, где есть ответы В и Ч.

Если ситуации 2, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 16, 18 отмечены единицами, они обводятся кружками, суммируются, значение откладывается на оси «Внимание к людям» решетки Блейка и Моутона (рис. 9).

Суммируются остальные единицы, значение суммы ставится в позицию «Внимание к производству».

3. Отмечается полученная при пересечении точка и сравнивается с классическими определениями стилей управления Блейка и Моутона.

Внимание к людям								
1.9								9.9
				5.5				
1.1								9.1
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Рис. 9. Управленческая решетка Блейка и Моутона:

1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 – внимание к производству

Примечания:

1.9. «Управление загородным клубом». Интересы производства подчинены избеганию конфликтов и дружеским отношениям.

9.9. «Управление группой». Производство через интеграцию задачи и человеческих отношений.

5.5. «Золотая» середина. Компромисс во всем. Его цель – пожертвовать половиной одного показателя, чтобы получить половину другого.

1.1. «Обеднение управления». Эффективное производство невозможно, так как люди ленивы, апатичны и равнодушны. Зрелые человеческие взаимоотношения невозможны, так как при таком состоянии человека конфликты неизбежны.

9.1. «Управление, ориентированное на задачу». Люди рассматриваются как машины для производства. Менеджер отвечает за планирование, направление и контроль работы подчиненных.

Занятие 11

Управление конфликтами, стрессами и изменениями

Содержание

Конфликты в организации. Стресс. Причины стресса. Управление изменениями.

Методы обучения

1. Контрольные вопросы и задания.
2. Работа в группах.
3. Пленарная дискуссия.
4. Кейс-стади.
5. Практический тест.
6. Ролевая игра.

План проведения занятия

1-й этап. Вопросы для обсуждения по прочитанному лекционному материалу.

2-й этап. Обсуждение кейс-стади методом пленарной дискуссии.

3-й этап. Выполнение теста Айзенка.

4-й этап. Проведение ролевой игры.

5-й этап. Подведение итогов.

Вопросы для обсуждения

1. Перечислите те внешние факторы (стрессоры), которые, на ваш взгляд, являются первоочередными причинами стрессов.

2. Перечислите ваши внутренние стрессоры.

3. Сгруппируйте стрессоры по признакам:

– принадлежности к сфере деятельности – семья, болезни, личная жизнь, работа;

– управляемости – те, что можно устранить самому; те, что можно ослабить; те, что находятся вне вашей воли.

4. Назовите меры профилактики стресса, которые вы применяете или которые вам известны.

5. Как влияют характер, темперамент, тип мышления человека на стрессоустойчивость?

Кейс-стади

Кейс-стади 1 «Семинары Ольги и Алексея»

Два сотрудника фирмы, занимающейся распространением программного обеспечения, Ольга и Алексей решили провести семинары, каждый по своему направлению деятельности, в один и тот же день. И ей, и ему для этого необходимы одни и те же ресурсы – демонстрационное помещение и компьютеры. Единственным приемлемым решением в этом случае представляется решение перенести один из семинаров на другой день. Однако ни Ольга, ни Алексей не уступают друг другу и между ними произошел конфликт. Менеджер фирмы пригласила их к себе в кабинет и выслушала аргументы обеих сторон. В итоге она решила перенести семинар Ольги на другой день, поскольку это, по ее мнению, принесет всем меньше неудобств и большую пользу для организации.

Кейс-стади 2 «Два рабочих»

Два рабочих строительной организации, работающие неполный день, не ладят между собой. Их грубые взаимоотношения начинают влиять на моральный климат всего коллектива. Начальник участка неоднократно делал им замечания, однако ничего не помогало. Тогда он решил, что с него достаточно, вызвал к себе обоих работников и объявил, что собирается так составить графики их работы, чтобы их рабочие часы по возможности меньше пересекались. Также предупредил при этом, что дальнейшие ссоры между рабочими приведут к принятию серьезных дисциплинарных мер.

Кейс-стади 3 «Общая задача»

Два программиста получили новую задачу по исследованию информационной службы организации. Однако вскоре их работа стала прерываться конфликтами. Каждый из них был достаточно опытным и обладал хорошими знаниями, но имел разную «школу» и, соответственно, разные подходы к способам решения задачи. Об этих трудностях стало известно начальнику отдела, он пригласил программистов к себе с целью попытаться разобраться с этой проблемой и выяснить возможность найти какой-нибудь компромисс.

Определите, какие стратегии для уменьшения или сдерживания конфликтов были использованы менеджерами в данных ситуациях. Как бы вы поступили? Какие конфликты, подобные данным, имели место в вашей практике? Как они были разрешены?

Тест Айзенка для выявления типа темперамента

Цель занятия: научиться выявлению типов темпераментов людей; показать, как темперамент человека влияет на его подверженность стрессу.

Вопросы теста:

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы встряхнуться, испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить и утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Не находите ли вы, что вам трудно ответить «Нет»?
5. Задумываетесь ли вы, прежде чем что-либо предпринять?
6. Если вы обещали что-то сделать, всегда ли сдерживаете обещание?
7. Часто ли у вас бывают подъемы и спады настроения?
8. Верно ли, что обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком без всяких на то причин?
10. Сделали бы вы все, что угодно, на спор?
11. Возникает ли у вас чувство робости и смущения, когда вы хотите завести разговор с симпатичной незнакомкой (симпатичным незнакомцем)?
12. Выходите ли вы из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали и сказали что-то такое, чего не надо было делать и говорить?
15. Предпочитаете ли вы книги встрече с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии, так что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком чувствительным и возбудимым?

27. Считают ли вас человеком милым и веселым?
28. Часто ли вы, сделав какое-либо важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится от того, что в голову лезут разные мысли?
32. Если вы хотите узнать о чем-либо, то вы предпочитаете узнать об этом в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, требующая от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Всегда ли вы платили бы за проезд в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно в обществе, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-либо событий, которые могли бы произойти?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли?
46. Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых такие, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши промахи в работе или на ваши личные недостатки?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?

52. Беспокоит ли вас чувство, что вы хуже других?

53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?

54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?

55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?

56. Любите ли вы подшучивать над другими?

57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Порядок подсчета результатов

На каждый вопрос можно ответить либо «да», либо «нет». Ответ «да» обозначается знаком «+», ответ «нет» – знаком «-». Если знак, поставленный отвечающим у того или иного вопроса, совпадает со знаком ключа, он записывает себе один балл, если не совпадает – ничего.

Подсчет результатов производится по трем шкалам.

Шкала «Э» – экстраверсия:

1+, 3+, 5, 8+, 10+, 13+, 15, 17+, 20, 22+, 25+, 27+, 29, 32, 43+, 37, 39+, 41, 44+, 46+, 49+, 51, 53+, 56+.

Шкала «Н» – нейротизм:

2+, 4+, 7+, 11+, 14+, 16+, 19+, 21+, 23+, 26+, 28+, 31+, 33+, 35+, 38+, 40+, 43+, 45+, 50+, 52+, 55+, 57+.

Шкала «Л» – ложь:

6+, 12, 18, 24+, 30, 36, 42-, 48, 54.

Анализ полученных результатов

Суммы баллов, полученные по первым двум шкалам, должны быть отмечены на нижеприведенных графиках (рис. 10).

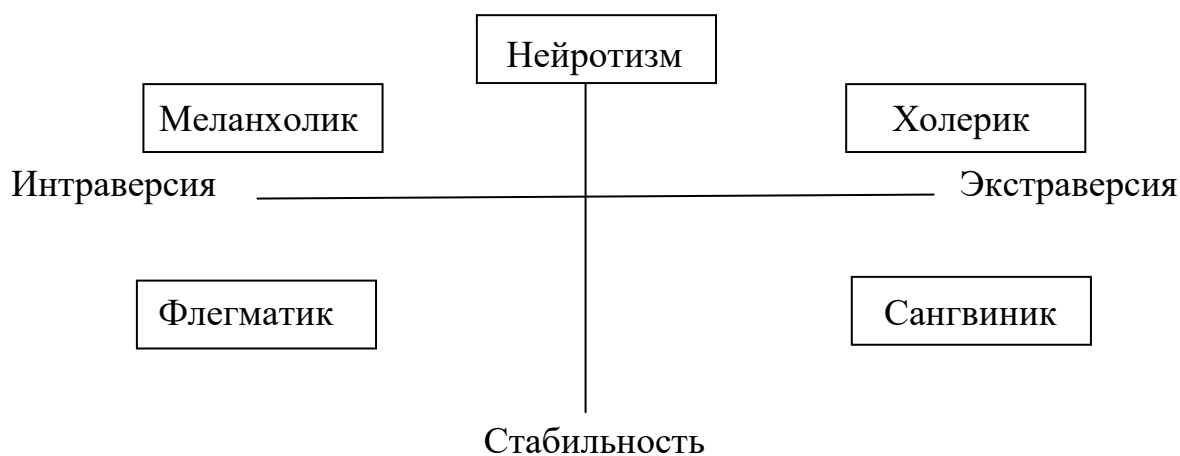


Рис. 10. График для подсчета результатов

Примечания:

1. Большой балл по шкале «Л» – большое стремление понравиться окружающим.
2. Люди склонны считать себя стабильными, а не нейротичными. Большинство стремится отрицать у себя крайнее проявление экстраверсии и интроверсии.

Ролевая игра «Конфликт в организации»

Негосударственный вуз быстро разрастался. Если вначале достаточно было лишь двух факультетов – экономического и юридического, так как набор студентов был сравнительно небольшой, количество преподавателей тоже, то уже через два года возникла необходимость открытия новых специальностей («Управление персоналом», «Социальная работа»), а также открытия новых кафедр и деления факультетов. Много преподавателей работало по совместительству, так как их основное место работы было в другом вузе, обычно государственном. Руководство вуза предложило открыть новую кафедру «Управление персоналом и социальная работа», которая выпускала бы по двум специальностям, и предложило занять место заведующего кафедрой (постоянно, т.е. на полную ставку) одному из совместителей, недавно ставшему доктором социологических наук. Однако он не соглашался по трем основным причинам:

- постоянное место работы в государственном вузе представлялось более надежным и перспективным;
- познакомившись с коллегами, он убедился, что на будущей кафедре будут, по крайней мере, три человека, которые могут создать источник конфликта (один – пенсионного возраста, с плохим здоровьем, но не желающий уходить на пенсию; другой – молодой, но очень недисциплинированный, допускающий срывы занятий, легкомысленный; третий – мать двоих малолетних детей, которая часто берет бюллетени по уходу за заболевшими детьми и, кроме того, проявляет черты конфликтной личности);
- более привлекательной он считал для себя научную работу, а не руководящую должность.

Ситуация обострилась, когда тот преподаватель, которого считали недисциплинированным, заявил, что пишет и будет защищать диссертацию по проблемам управления персоналом и тоже может заведовать новой кафедрой. Кроме того, неожиданно в этот вуз пришло письмо от иногороднего кандидата педагогических наук, который

имел опыт заведования кафедрой «Педагогика и социальная работа». Он советовал открыть такую же кафедру и предлагал свои услуги в качестве заведующего.

Постепенно в коллективе сложились противоборствующие группы.

Одних устраивал руководитель, который «не будет замечать» частых нарушений в работе; другим хотелось, чтобы пришел новый, активный руководитель, который сумеет навести порядок.

Роли: ведущий, кандидаты на должность заведующего кафедрой (три человека), руководство вуза, преподаватели, согласительная комиссия для оценки принятого решения.

Задания:

1. Распределить роли в соответствии с интересами участников конфликтной ситуации.

2. Определить предмет, источник и мотивы возникновения конфликта.

3. Определить стадии начала развития конфликта и сделать прогнозы его дальнейшего развития.

4. Определить средства разрешения конфликта и оценить наиболее вероятное и оптимальное из них.

Дополнительные сведения

Экстраверты – люди, ориентированные на объективную реальность, общительные, открытые в эмоциональных проявлениях, непосредственные, активные, беззаботные, разговорчивые, любящие движение и риск. Они шумны, заводили во всех компаниях, предрасположены к несчастным случаям, из них получаются отличные бизнесмены и организаторы. Они обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку людей и событий, тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны. Иногда могут быть очень импульсивны и агрессивны. Порой им трудно контролировать свои эмоции.

Интроверты – люди замкнутые, склонные к размышлениям и самоанализу, для них часто важнее свои собственные теории и оценки реальности, чем сама реальность. В общении они несколько отстранены от собеседника. Они чувствительней к внешним раздражителям, лучше распознают цвета и звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны, показывают лучшие результаты по тестам интеллекта, лучше учатся в школе и вузе. Начальники, занимающие высокие посты, не требующие постоянного общения с людьми, чаще всего интроверты.

Стабильные – люди, не склонные к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, выражают доверие, склонные к лидерству. Они наиболее успешны, когда работают руководителями крупных предприятий, диспетчерами, операторами.

Нейротичные – люди тревожные: эмоциональные, чувствительные, они склонны расстраиваться по мелочам и болезненно воспринимать неудачи.

Меланхолики и холерики как нейротичные люди сильно уязвимы к стрессу, причем у меланхоликов подверженность стрессу очень сильная.

Сангвиники и флегматики стрессоустойчивы.

Список литературы

1. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992.
2. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., 1996.
3. Виханский О. С. Менеджмент. М., 1996.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент. М., 1995.
5. Румянцева З. П. Менеджмент в организации. М., 1995.
6. Вачугов Д. Д., Кислякова Н. А. Практикум по менеджменту: деловые игры : учеб. пособие. М. : Высш. шк., 1998.
7. Ладанов И. Д. Практический менеджмент. М., 1992.
8. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. СПб., 2000.
9. Страхова О. А. Менеджмент. Практические ситуации, деловые игры, упражнения. СПб., 2000.
10. Найденова Л. И. Практикум по курсу «Основы менеджмента» : учеб.-метод. разработка для студентов вуза. Пенза : ИИЦ ПГУ, 2002.

Учебное издание

**Менеджмент
в профессиональной деятельности**

Составители:

**Дорофеев Владимир Дмитриевич,
Комиссарова Елена Владимировна**

Редактор *Н. А. Сидельникова*
Технический редактор *С. В. Денисова*
Компьютерная верстка *С. В. Денисовой*

Подписано в печать 16.10.2023.
Формат 60×84¹/₁₆. Усл. печ. л. 5,58.
Тираж 20. Заказ № 520.

Издательство ПГУ
440026, г. Пенза, ул. Красная, 40
Тел.: (8412) 66-60-49, 66-67-77; e-mail: iic@pnzgu.ru



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

МЕНЕДЖМЕНТ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Методические указания

ПЕНЗА 2023