

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Курганский государственный университет

Кафедра «Менеджмент»

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов очной и заочной форм обучения
специальности 190702 «Организация и безопасность движения» и
направления 190700 «Организация и безопасность движения»

Курган 2011

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплина: «Менеджмент» (специальность 190702, направление 190700
«Организация и безопасность движения»)

Составила: канд. экон. наук С.А. Суркова

Утверждены на заседании кафедры «28» июня 2011 г.

Рекомендованы методическим советом университета «4» июля 2011 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие № 1. Анализ среды организации (Тема 3. Инфраструктура менеджмента)	4
Часть I	4
Часть II	7
Практическое занятие № 2. Формулирование миссии и построение дерева целей организации (Тема 5. Стратегическое управление автотранспортной организацией)	10
Часть I	10
Часть II	11
Практическое занятие № 3. Построение организационной структуры управления (Тема 7. Организационные структуры управления)	13
Часть I	13
Часть II	15
Практическое занятие № 4. Составление схемы коммуникации организации в соответствии с организационной структурой (Тема 10. Коммуникации в менеджменте)	16
Практическое занятие № 5. Разработка управленческих решений в конкретной ситуации (Тема 11. Принятие управленческих решений)	18
Часть I	18
Часть II	21
Практическое занятие № 6. Анализ стилей руководства (Тема 14. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента)	24
Практическое занятие № 7. Анализ конфликтных ситуаций и разработка рекомендаций по их разрешению (Тема 15. Конфликтность в менеджменте)	29
Список литературы	34

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания являются руководством к выполнению практических занятий студентами очной и заочной форм обучения специальности 190702 и направления 190700 «Организация и безопасность движения» по дисциплине «Менеджмент».

Целью практических занятий является закрепление и углубление знаний, полученных при изучении курса менеджмента, формирование навыков работы руководителей разного уровня управления в сфере организации перевозок и управления на транспорте, а также умение применять на практике полученные теоретические знания.

В процессе обучения студенты должны: научиться разрабатывать алгоритм принятия решения и принимать верные решения в условиях неопределенности и риска; овладеть навыками исследования конкретных ситуаций; разрабатывать планы действий, ориентированные на намеченный результат; применять полученные теоретические знания для решения конфликтных ситуаций и иных практических задач менеджера в сфере организации перевозок и управления на транспорте.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 1 АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ (4 ч) (ТЕМА 3. ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА)

Цель ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 1 – выработка навыков анализа возможностей и угроз со стороны внешней среды, а также сильных и слабых сторон внутренней среды организации, их конкурентных преимуществ и ключевых факторов успеха.

Часть I (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 1 (Часть I):

- 1.1 Повторить *теоретические вопросы Темы 3.*
- 1.2 Выполнить индивидуально практикующее упражнение «*Анализ факторов макросреды организации.*».
- 1.3 Выполнить в четырех подгруппах практикующее упражнение «*Факторы неопределенности внешней среды.*».

Задание 1.1: Теоретические вопросы Темы 3

- 1) Что такое «внешняя среда организации»?
- 2) На какие группы подразделяются факторы внешней среды?
- 3) Что относится к среде прямого воздействия?
- 4) Что относится к среде косвенного воздействия?
- 5) Как следует понимать понятие «подвижность среды» в менеджменте?
- 6) Что такое внутренняя среда организации?
- 7) Для чего необходимо исследовать внутреннюю среду организации?
- 8) По каким направлениям проводят исследования внутренней среды организации?

Задание 1.2: Практикующее упражнение «Анализ факторов макросреды организации»

Заполнить таблицу 1 и сформулировать по ней выводы: исходя из нижеперечисленных факторов внешней среды, обосновать, какие из них способствуют, а какие затрудняют развитие автотранспортных организаций; также выявить возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 1 – Влияние факторов внешней среды на развитие автотранспортной организации

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
1 Природные ресурсы России		
2 Трудовые ресурсы России (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3 Территория России (размеры, региональные и национальные особенности)		
4 Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5 Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6 Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7 Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8 Состояние правопорядка в стране		
9 Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
10 Монополизация экономики		
11 Состояние развития конкуренции		
12 Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13 Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительность труда)		
14 Инфляция (уровень и динамика)		
15 Налогообложение (уровень и динамика)		

16 Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
17 Безработица (уровень и динамика)		
18 Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19 Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задание 1.3: Практикующее упражнение «Факторы неопределенности внешней среды»

Исследовать по подгруппам разные организации на влияние факторов неопределенности внешней среды по следующему плану:

1 Выявить факторы внешней среды, необходимые для исследования конкретных организаций по подгруппам:

Подгруппа 1:

- 1.1) картонная фабрика;
- 1.2) завод по сборке иномарок.

Подгруппа 2:

- 2.1) государственный университет;
- 2.2) завод по производству отечественных автомобилей.

Подгруппа 3:

- 3.1) дом моделей;
- 3.2) фирма автомобильный дилер.

Подгруппа 4:

- 4.1) коммерческий банк;
- 4.2) фирма, занимающаяся услугами автосервиса.

2 Определить, какие исследуемые факторы являются наиболее и наименее важными для анализируемых организаций.

3 Установить, какая степень неопределенности внешней среды больше соответствует анализируемой организации, используя для этого матрицу степеней неопределенности внешней среды организации (рисунок 1). Анализируя динамику и сложность внешней среды конкретной организации, выбрать тот квадрант матрицы, в котором оказались отмеченными все три обозначенных позиции.

ДИНАМИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ↑ ↓	Низкая степень неопределенности - Небольшое число факторов. - Факторы достаточно схожи. - Факторы в основном не меняются. <i>Пример:</i> <i>Картонная фабрика</i>	Умеренно низкая степень неопределенности - Большое количество факторов. - Факторы не похожи друг на друга. - Факторы в основном не меняются. <i>Пример:</i> <i>Государственный университет</i>	
	Умеренно высокая степень неопределенности - Небольшое число факторов. - Факторы достаточно схожи. - Факторы постоянно меняются. <i>Пример:</i> <i>Дом моделей</i>	Высокая степень неопределенности - Большое количество факторов. - Факторы не похожи друг на друга. - Факторы постоянно меняются. <i>Пример:</i> <i>Коммерческий банк</i>	
Низкая	←	→	Низкая СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ Высокая

Рисунок 1 – Матрица степеней неопределенности внешней среды организации

Часть II (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 1 (Часть II):

- 2.1 Выполнить в малых подгруппах (по 3-5 чел.) практикующее упражнение «SWOT-анализ автотранспортной организации».
- 2.2 Выполнить в малых подгруппах (по 3-5 чел.) практикующее упражнение «Анализ макросреды автотранспортной организации методом PEST-анализа».

Задание 2.1: Практикующее упражнение «SWOT-анализ автотранспортной организации»

Используя матрицу SWOT-анализа (таблица 2), охарактеризовать сильные и слабые стороны конкретной автотранспортной организации (*вариант организации выбирается по практическому заданию 1.3*) в сочетании с угрозами и возможностями его развития на основе количественной оценки влияния факторов. Диагностика каждого события осуществляется путем присвоения ему определенного веса – от 1 (наиболее весомое) до 0 (незначительное). Сумма весов должна быть равна 1. Оценка степени влияния каждого события производится по 5-балльной шкале (5 – сильное воздействие; 0 – отсутствие воздействия). Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка по каждому фактору для данной организации и делается итоговый вывод.

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа автотранспортной организации

	OPPORTUNITIES – ВОЗМОЖНОСТИ (факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке) 1.1 Появление новой розничной сети 1.2 и т.д.	Весомость фактора	Оценка степени	Средневзвешенная	THREATS – УГРОЗЫ (факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке) 2.1 Появление крупного конкурента 2.2 и т.д.	Весомость фактора	Оценка степени	Средневзвешенная
STRENGTH – СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (преимущества организации) 1.1 Высокое качество продукции 1.2 и т.д.	Как воспользоваться возможностями 1.1.1 Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве продукции 1.1.1.2 1.2.1.1 1.2.1.2 и т.д. <i>Итого сумма по СлСтВ:</i>				За счет чего можно снизить угрозы 1.1.2.1 Удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве продукции 1.1.2.2 1.2.2.1 1.2.2.2 и т.д. <i>Итого сумма по СлСтУ:</i>			
WEAKNESSES – СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (недостатки организации) 2.1 Высокая себестоимость продукции 2.2 и т.д.	Что может помешать воспользоваться возможностями 2.1.1.1 Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов. и т.д. <i>Итого сумма по СлСтВ:</i>				Самые большие опасности для организации 2.2.2.1 Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, но по более низким ценам. и т.д. <i>Итого сумма по СлСтУ:</i>			

Задание 2.2: Практикующее упражнение «Анализ макросреды автотранспортной организации методом PEST-анализа»

Используя матрицу PEST-анализа (таблица 3), провести анализ макросреды конкретной автотранспортной организации (вариант организации выбирается по практическому заданию 1.3) на основе количественной оценки влияния факторов. Диагностика каждого события осуществляется путем присвоения ему определенного веса – от 1 (наиболее весомое) до 0 (незначительное). Сумма весов должна быть равна 1. Оценка степени влияния каждого события производится по 5-балльной шкале (5 – сильное воздействие; 0 – отсутствие воздействия). Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка по каждому фактору для данного предприятия (организации) и делается итоговый вывод.

Таблица 3 – PEST-анализ факторов макросреды организации

ПОЛИТИКА (P)	<i>Весомость фактора</i>	<i>Оценка степени влияния</i>	<i>Средневзвешенная оценка</i>	ЭКОНОМИКА (E)	<i>Весомость фактора</i>	<i>Оценка степени влияния</i>	<i>Средневзвешенная оценка</i>
1 Правительственная стабильность. 2 Изменение законодательства. 3 Государственное влияние на отрасль. 4 Государственное регулирование конкуренции в отрасли. 5 ...				1 Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад). 2 Курс национальной валюты и ставка рефинансирования. 3 Уровень инфляции. 4 Уровень безработицы. 5 Цены на энергоресурсы. 6 ...			
<i>Итого сумма по фактору (P):</i>				<i>Итого сумма по фактору (E):</i>			
СОЦИУМ (S)	<i>Весомость фактора</i>	<i>Оценка степени влияния</i>	<i>Средневзвешенная оценка</i>	ТЕХНОЛОГИЯ (T)	<i>Весомость фактора</i>	<i>Оценка степени влияния</i>	<i>Средневзвешенная оценка</i>
1 Демографические изменения. 2 Изменение структуры доходов потребителей. 3 Отношение к труду и отдыху. 4 Социальная мобильность населения. 5 Социальная активность. 6 ...				1 Государственная техническая политика. 2 Значимые тенденции в области НИ-ОКР. 3 Скорость обновления и освоения новых технологий. 4 Новые патенты. 5 ...			
<i>Итого сумма по фактору (S):</i>				<i>Итого сумма по фактору (T):</i>			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 2
ФОРМУЛИРОВАНИЕ МИССИИ И ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ (4 ч)
(ТЕМА 5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ АВТОТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ)

Цель ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 2 – выработка навыков определения и разработки миссии и целей автотранспортной организации.

Часть I (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 2 (Часть I):

- 1.1 Повторить *теоретические вопросы Темы 5.*
- 1.2 Освоить *методику использования метода по построению «дерева целей»* и выполнить *ситуационную задачу* в малых подгруппах (2-3 чел.).

Задание 1.1: Теоретические вопросы Темы 5

- 1) Что такое миссия организации?
- 2) Что включается в состав миссии организации?
- 3) Как определить миссию организации?
- 4) Что такое цели организации?
- 5) Чем цели организации отличаются от миссии?
- 6) Какие виды целей можно выделить для организации?
- 7) По каким принципам формируются цели организации?

Задание 1.2: Ситуационная задача по построению «дерева целей»

1.1 Выбрать конкретную автотранспортную организацию и дать ее краткое экономическое описание (организационная форма, отраслевая принадлежность, экономическое состояние по 4-5 экономическим показателям, занимаемое место на локальном рынке).

1.2 Сформулировать миссию, долгосрочные и краткосрочные цели организации.

1.3 Построить дерево целей организации, исходя из предлагаемой методики.

Методика построения «дерева целей» организации:

Модель упорядочения целей разного уровня управления в единую комплексную систему получила название «дерево целей».

На верхнем уровне находится одна – главная цель, состоящая в выполнении всех подчиненных ей целей, характеризующих различные сферы деятельности. Следующие уровни детализируют эти цели по выбранным классификационным признакам. Это – подцели. Элементы дерева целей, раскрывающие способ реализации подцелей, являются целями-средствами, а «листья» – конкретными мероприятиями. Фрагмент «дерева целей» в виде древовидного графа представлен на рисунке 2.

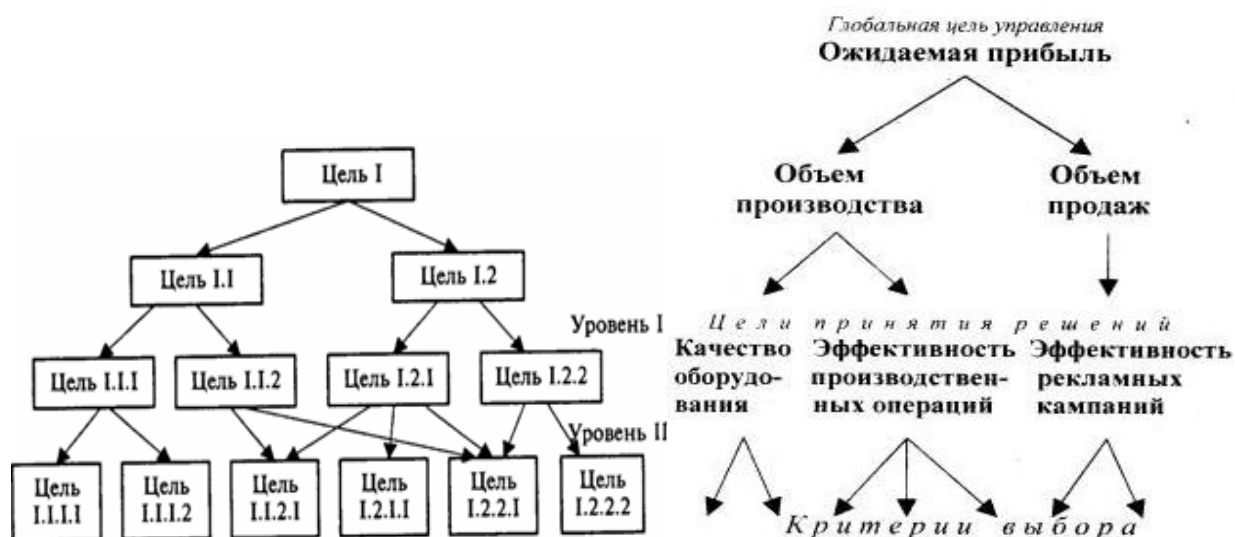


Рисунок 2 – Фрагмент модели «дерева целей»

Часть II (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 2 (Часть II):

2.1 Выполнить индивидуальное практикующее упражнение «Разработка миссии и построение дерева целей организации на примере...»

2.2 Разобрать в группе по вариантам конкретную ситуацию «Автомобильный завод»

Задание 2.1: Практикующее упражнение «Разработка миссии и построение дерева целей организации на примере...»

Используя методику построения «дерева целей», выполнить индивидуальное задание по разработке миссии и построению «дерева целей» конкретной организации на примере... (выбор организации определяется по номеру студента в группе, согласно таблицы 4).

Таблица 4 – Выбор варианта организации

1	Картонная фабрика	17	Средняя общеобразовательная школа
2	Государственный университет	18	Детский сад
3	Дом моделей	19	Автобусный завод
4	Коммерческий банк	20	Оружейный завод
5	Завод по сборке иномарок	21	Салон красоты
6	Завод по производству отечественных автомобилей	22	Фирма, производящая программные продукты
7	Фирма автомобильный дилер	23	Дорожно-строительная компания
8	Фирма, занимающаяся услугами автосервиса	24	Компания по производству высоких технологий
9	Фирма по производству сигарет	25	Городская поликлиника
10	Фирма по выпуску бытовой техники	26	Металлургическая компания
11	Культурно-развлекательный центр	27	Нефтегазовая компания
12	Торговая фирма	28	Библиотека

13	Туристическая фирма	29	Жилищно-эксплуатационный участок
14	Строительная компания	30	Сельскохозяйственный кооператив
15	Проектный институт	31	Рекламная компания
16	Научно-исследовательский институт	32	Интернет-провайдер

Задание 2.2: Разобрать конкретную ситуацию «Автомобильный завод»

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

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований были определены следующие стратегические 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 млн р. 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 «Нева» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млн р. 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 млн р. 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 банковского кредита в размере 50 млн р. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 15% 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 проблемы.
- 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) Сформулируйте заключительные выводы.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 3

Построение организационной структуры управления (4 ч)

(ТЕМА 7. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ)

Цель ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 3 – выработка навыков построения организационной структуры организации.

Часть I (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 3 (Часть I):

1.1 Повторить теоретические вопросы Темы 7.

1.2 Разобрать конкретную ситуацию «Муниципальная страховая компания» в малых подгруппах (4-5 чел.).

1.3 Выполнить индивидуальное практикующее упражнение «Схема организационной структуры управления».

Задание 1.1: Теоретические вопросы Темы 7

- 1) Дать понятие организационной структуры управления.
- 2) Охарактеризовать связи, выделяемые в структурах управления.

- 3) Что такое «сфера и норма контроля», их разновидности в зависимости от вида и уровня управления.
- 4) Какие выделяют категории руководителей?
- 5) Отличия бюрократического и адаптивного типов структур управления.
- 6) Особенности линейной структуры управления.
- 7) Особенности функциональной структуры управления.
- 8) Особенности линейно-функциональной структуры управления.
- 9) Особенности дивизиональной структуры управления.
- 10) Особенности матричной структуры управления.

Задание 1.2: Разбор конкретной ситуации «Муниципальная страховая компания»

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся в муниципальной собственности города. Она осуществляет три различных вида страхования:

- 1) пенсии;
- 2) несчастные случаи в транспорте;
- 3) медицинские расходы.

В последнее время на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы в результате следующих обстоятельств:

- клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;
- несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;
- расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены четыре человека и, прежде всего, это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

- 1) по управлению человеческими ресурсами;
- 2) по жилью и транспорту;
- 3) по юридическим проблемам;
- 4) бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

- отдел компьютерного сервиса и обработки информации;
- отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

- маркетинг, связь с общественностью, реклама (9 человек);
- нововведение услуг (2 человека);
- продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);

- управление пенсиями (6 человек);
- управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (8 человек);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (8 человек);
- производство всех официальных документов (6 человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

Вопросы для обсуждения ситуации:

- 1 Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.
- 2 Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованны?

Задание 1.3: Практикующее упражнение «Схема организационной структуры управления»

По правилам изображения схем организационных структур управления разработать схему одного из вариантов структуры управления организацией, которая имеет следующие характеристики:

- организация выпускает три вида бытовой техники – посудомоечную машину, мясорубку и овощной комбайн;
- каждая продукция выпускается в отдельном цехе; объем выпуска продукции по 3 тыс. шт. в год каждого вида;
- в организации имеются структурные подразделения: отдел маркетинга и сбыта, отдел кадров, отдел главного конструктора, бухгалтерия, планово-экономический и юридический отдел.

Выбор типа организационной структуры управления определяется по номеру студента в группе, согласно таблицы 5.

Таблица 5 – Выбор варианта организационной структуры управления

<i>Тип оргструктуры</i>	<i>№ студента по списку</i>
линейная	1, 6, 11, 16, 21, 26, 31
функциональная	2, 7, 12, 17, 22, 27, 32
линейно-функциональная	3, 8, 13, 18, 23, 28
дивизиональная	4, 9, 14, 19, 24, 29
матричная	5, 10, 15, 20, 25, 30

Часть II (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 3 (Часть II):

- 2.1 Выполнить в 3-х подгруппах практикующее упражнение «Типовая организационная структура».

Задание 2.1: Практикующее упражнение «Типовая организационная структура»

1 Постройте схему организационной структуры предприятия на основе приведенных ниже данных о его структурных подразделениях и передать на проверку другой подгруппе.

2 Предложите меры по совершенствованию разработанной предыдущей подгруппой организационной структуры предприятия и передайте на проверку следующей подгруппе.

3 Оцените качество выполненной работы первой и второй подгрупп. Внести свои предложения.

Данные о предприятии:

Руководители первого уровня: директор, главный инженер, заместитель директора по сбыту, заместитель директора по кадрам, заместитель директора по производству, заместитель директора по экономическим вопросам, заместитель директора по коммерческим вопросам.

Структурные подразделения предприятия:

- | | |
|---|---|
| 1) отдел главного технолога; | 16) планово-экономический отдел; |
| 2) отдел главного конструктора; | 17) бухгалтерия; |
| 3) отдел главного металлурга; | 18) юридический отдел; |
| 4) отдел механизации и автоматизации производства; | 19) финансовый отдел; |
| 5) центральная заводская лаборатория; | 20) отдел сбыта; |
| 6) отдел технической информации; | 21) отдел металлоснабжения; |
| 7) бюро рационализации и изобретательства; | 22) отдел технического снабжения; |
| 8) инструментально-штамповый отдел; | 23) отдел внешней кооперации; |
| 9) отдел стандартизации; | 24) отдел инженерно-технических кадров; |
| 10) вычислительный центр; | 25) отдел рабочих кадров; |
| 11) отдел организации труда и заработной платы; | 26) отдел технического обучения и техники безопасности; |
| 12) лаборатория экономики и организации производства; | 27) административно-хозяйственный отдел; |
| 13) отдел главного механика; | 28) цеха основного производства; |
| 14) отдел главного энергетика; | 29) цеха вспомогательного производства. |
| 15) производственно-диспетчерский отдел; | |

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 4

СОСТАВЛЕНИЕ СХЕМЫ КОММУНИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОТВЕТСТВИИ С ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРОЙ (2 ч)

(ТЕМА 10. КОММУНИКАЦИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ)

Цель ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 4 – выработка навыков построения коммуникационной структуры автотранспортной организации.

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 4:

- 1.1 Повторить *теоретические вопросы Темы 10*.
- 1.2 Выполнить практикующее упражнение в малых подгруппах (4-5 чел.) *«Разработка схемы коммуникации организации»*.

Задание 1.1: Теоретические вопросы Темы 10

- 1) Дать понятие коммуникаций в менеджменте.
- 2) Выделить основные аспекты коммуникаций.
- 3) Назвать базовые элементы коммуникаций.
- 4) Назвать разновидности коммуникаций и дать им характеристику.
- 5) Раскрыть понятия «кодирование сообщений» и «коммуникативный шум».
- 6) Раскрыть особенность межличностных коммуникаций и способы повышения их эффективности.
- 7) Раскрыть особенность организационных коммуникаций и способы повышения их эффективности.

Задание 1.2: Практикующее упражнение «Разработка схемы коммуникации организации»

Управленческий персонал организации составляет 73 человека (при численности рабочих 219). Среди них руководители 1,2,3-го уровней (директор и его заместители; начальники служб и подразделений) составляют 38%, а исполнители (технические работники) – 62%. Анализ показывает, что количество исполнителей, приходящихся на одного руководителя, недостаточно.

Все службы и подразделения управления организацией оснащены телефонами и факсимильной связью. Между руководителями и директором действует оперативная телефонная связь. Большинство подразделений имеет телефоны, однако установка параллельных телефонов создает неудобство в работе. Кроме того, некоторые службы (в силу специфики работы) нуждаются в дополнительных номерах: служба маркетинга, служба управления персоналом и др.

Технические средства обработки информации (компьютеры и ксероксы) активно используются организацией. Эти средства играют большую роль в управлении, поскольку наибольший удельный вес в работе персонала занимают всевозможные расчеты и аналитические выкладки. В целом организация испытывает недостаток в вычислительной технике. В службах и подразделениях содержится значительное число малоэффективных счетных устройств типа калькуляторов.

Анализ движения потоков документов показал, что 100% информации проходит через I уровень управления, 78% – через II уровень, лишь 22% – через III уровень. Таким образом, в делопроизводственных операциях участвуют в той или иной степени все сотрудники управления, но характер этих операций различен.

Изучение состояния делопроизводства показало, что 20-30% рабочего времени специалистов расходуется на чисто техническое обслуживание документооборота, получение корреспонденции у секретаря-референта, отправленные ответы в машбюро, затем на подпись, на отправку, подшивку в дело.

Следует отметить недостатки и в порядке прохождения деловых бумаг –

повторные операции и возвратные движения. Вся корреспонденция, поступающая в организацию централизованным порядком, сосредоточивается у секретаря-референта, который в определенной степени выполняет работу по крайней мере трех лиц: делопроизводителя, референта и непосредственно секретаря-референта. После резолюции директора, определяющей направление движения информации, в компьютере отмечается, в какую службу направлен документ, кто исполнитель, каковы сроки исполнения.

Руководитель службы (или его заместитель), в которую направлена корреспонденция, просто расписывается в карточке регистрации о ее получении. Поэтому человеку, не знакомому с подписью получившего корреспонденцию, трудно установить, где в данный момент находится документ, исполнен ли он.

Путь движения документации в организации:

- передача директору;
- возвращение секретарю-референту;
- передача от секретаря директора в службы и подразделения организации;
- вручение руководителю службы или подразделения;
- передача фактическому исполнителю;
- возврат секретарю-референту (сопровождается многократной сортировкой, которая создает трудности для организации справочно-информационной службы).

Чтобы узнать, где находится документ, надо снова повторить его длинный путь.

От того, что трудно установить контроль за прохождением документа, часто требуются справки о неисполненных документах, а это вызывает потоки излишней информации, в том числе письменной.

На основе приведенных данных:

- составить существующую схему коммуникации организации;
- разработать усовершенствованную схему коммуникации организации.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 5 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ (4 ч)

(Тема 11. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ)

Цель ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 5 – выработка навыков построения коммуникационной структуры автотранспортной организации.

Часть I (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 5 (Часть I):

- 1.1 Выполнить практикующее упражнение «Оптимизация управленческих решений на основе морфологического анализа» в малых подгруппах

(3-4 чел.) по списку.

Задание 1.1: Практикующее упражнение «Оптимизация управленческих решений на основе морфологического анализа»

Ознакомиться с методикой морфологического анализа и особенностями реализации ее на практике.

Описание метода морфологического анализа:

Метод морфологического анализа, разработанный в 1942 г. швейцарским астрофизиком Ф. Цвикки, используется в целях расширения области поиска вариантов решения проблемы. Он предполагает углубленную классификацию проблемных задач и позволяет на основе построения модели (двух- или трехмерной матрицы) получать новые решения, составляя комбинации элементов морфологической модели (матрицы).

Основные этапы морфологического анализа:

- 1 Точная формулировка поставленной проблемы.
- 2 Определение разновидностей реализации проблемных задач.
- 3 Формирование морфологической модели в виде матрицы, где по горизонтали отражается совокупность всех задач, которые необходимо решить для достижения поставленной проблемы. По вертикали для каждой задачи дается альтернативный вариант решения (два или несколько).
- 4 Получение комбинаций элементов матрицы, когда каждое новое решение представляет собой сочетание элементов, взятых по одному из каждой строки матрицы.
- 5 Анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации. В случае несовместимости комбинация исключается из рассмотрения.
- 6 Оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям. Выбирается наилучший вариант.

Ситуации для принятия управленческих решений

Примите решения по ситуации и обоснуйте его с помощью метода морфологического анализа.

Ситуация 1

Вы – главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру, и она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одном из соседних регионов, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Ситуация 2

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Ситуация 3

Вы – менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Ситуация 4

Вы – менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Ситуация 5

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация 6

Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Ситуация 7

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация 8

Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Ситуация 9

Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

Ситуация 10

Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Часть II (2 ч)

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 5 (Часть II):

- 2.1 Выполнить задание в малых подгруппах (5-7 чел.) по решению конкретной ситуации принятия управленческого решения «Джenderal Моторс».

2.2 Выполнить индивидуально практикующее упражнение «*Этапы подготовки и принятия решений в процессе управления*».

Задание 2.1: Решение конкретной ситуации «Дженерал Моторс»

«Дженерал Моторс» – до сих пор один из крупнейших международных концернов мира. Но что касается рентабельности и общего успеха на рынке, «Дженерал Моторс» давно уже не занимает первого места.

Такое явление обусловлено определенными причинами. Американская автомобильная промышленность исходила из того, что рост рынка фактически не ограничен, и вовремя не среагировала на его сужение в связи с сильным повышением цен на нефть. Автомобильные заводы продолжали изготавливать большие автомобили с высоким расходом бензина и совсем пренебрегали рынком малолитражных автомобилей. Даже в области технологий они стали сильно отставать от своих конкурентов в Западной Европе.

Начиная с 1985 г. все американские производители автомашин попали в весьма трудное положение: фирмы «Крайслер» и «Форд» удалось спасти только благодаря государственным субсидиям, значительному сокращению издержек и сокращению производственных мощностей. Но, несмотря на сложности, концерн «Дженерал Моторс», как и прежде, полагался на прежний рост рынка. Он разработал новую машину среднего класса со значительным уменьшением расхода бензина, вложив в реконструкцию и модернизацию производственных мощностей около 50 млрд дол. Кроме того, огромные средства выделялись на разработку новых моделей и совместное с компанией «Тойота» производство малолитражных автомобилей.

Но вскоре резко упали цены на нефть, и о вышеназванных проектах быстро забыли, потому что снова стали расти объемы продаж больших и средних автомобилей. Тем не менее европейские и японские производители малолитражных автомобилей даже в этот период сумели увеличить свои доли на рынке благодаря повышению мощности двигателей и улучшению комфортабельности машин.

В связи с резким увеличением импорта автомобилей американский потребитель стал тщательнее относиться к вопросам качества, и именно это было слабым местом американских производителей. Концерн «Форд» первым заметил эту тенденцию и предпринял конкретные шаги в деле улучшения морального климата на своих предприятиях и повышения мотивации рядовых рабочих и служащих. В отличие от него «Дженерал Моторс» тратил деньги на приобретение новейшего оборудования и львиную долю прибыли распределял среди руководителей. Интересы рабочих были ущемлены, а качество машин, производимых концерном «Дженерал Моторс», заметно ухудшилось.

В 1987 г. концерн продал автомобилей на 1 млн штук меньше, чем в 1986 году. В результате его доля рынка снизилась с 50 до 30%. Руководство решило сократить объемы производства, но эта идея не сработала. Покупатели повернулись лицом к конкурентам, рентабельность предприятия резко упала, и оно оказалось на грани краха. Руководству концерна нужно было предпринять быстрые конкретные шаги, направленные на его оздоровление.

Была разработана новая программа:

- закрыть 4 из 26 предприятий в США и сократить штат минимум на 100 тыс. рабочих;
- разработать новые модели машин, которые по комфорту и рентабельности лучше удовлетворяли бы потребностям покупателя;
- заключить новый коллективный договор с профсоюзом – повысить мотивацию и личную заинтересованность рабочих и служащих, что привело бы к улучшению атмосферы на предприятиях и, следовательно, к улучшению и повышению эффективности труда и качества производимой продукции.

Задание:

1 Четко сформулируйте суть ситуации, определите проблему, найдите альтернативные решения, выберите и оцените варианты решений известными вам методами.

2 Обоснуйте единственную альтернативу за лицо, принимающее решение.

Задание 2.2: Практикующее упражнение «Этапы подготовки и принятия решений в процессе управления»

Установите и обоснуйте последовательность представленных в таблице 6 этапов подготовки и принятия решений в процессе управления.

Таблица 6 – Этапы подготовки и принятия решений в процессе управления

<i>№ п/п</i>	<i>Наименование действий</i>	<i>Ранг (номер) дает студент</i>	<i>Эталон (дает преподаватель)</i>	<i>Отклонения (3-4)</i>
1	Контроль выполнения управленческих решений			
2	Документальное оформление решения			
3	Установление проблемы, вопроса, ситуации			
4	Формулировка решений			
5	Постановка задачи			
6	Выработка вариантов решения			
7	Фиксация решения (подпись документов)			
8	Сбор и обработка исходной информации, изучение, оценка обстановки (ситуации)			

9	Постановка задач подчиненным			
10	Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения			
11	Уяснение задачи (замысла вышестоящего руководителя), собственной задачи			
12	Выбор окончательного решения			

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 6
АНАЛИЗ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА (2 ч)**

(ТЕМА 14. ДИНАМИКА ГРУПП И ЛИДЕРСТВО В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА)

Цель ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 6 – выработка навыков исследования стилей руководства в конкретной ситуации.

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 6:

- 1.1 Разобрать конкретную ситуацию «*Особенности национального менеджмента*».
- 1.2 Выполнить практикующее упражнение «*Методы-стадии-функции управления*» в четырех подгруппах.

Задание 1.1: Конкретная ситуация «Особенности национального менеджмента»

1) Ознакомиться всем с 4-мя конкретными ситуациями «Особенности национального менеджмента».

2) В малых подгруппах выполнить практикующее упражнение по разбору одной из 4-х ситуаций по вариантам: 1 подгруппа разбирает 1 ситуацию; 2 подгруппа – 2 ситуацию; 3 подгруппа – 3 ситуацию; 4 подгруппа – 4 ситуацию.

3) Охарактеризовать стиль руководителя в конкретной ситуации (по вариантам).

Ситуация 1

Сергей Бухаров пришел на завод дорожных машин в 1995 году в качестве владельца. Жить гиганту оставалось год-два. И это при том, что дороги в России так и остались худшими из зол, а умирающий завод производил строительную дорожную технику. Предприятие довели до того, что никто не знал, сколько точно машин выпускается в день и куда они уходят. Достаточно часто завод останавливался.

Чтобы разобраться в происходящем, Бухаров отправлялся в цеха. Тогда его

еще мало кто знал в лицо. Нередко он заставлял рабочих за игрой в карты в середине рабочего дня. За карточными разговорами Сергей узнал, что, оказывается, никаких параличей производства не было бы, если бы кто-нибудь доставил запчасти, изготовленные одним цехом, в другой, тот бы в свою очередь, их обработал и поставил в третий, и так далее. Спасая производство, директор заводил свою машину, складывал необходимые детали в багажник и развозил по цехам. И коллапс отступал.

Сейчас на заводе Сергеем Бухаровым внедряются новые менеджерские приемы. Молодой руководитель завода дорожных машин недавно вручил приз за лучшую сплетню о себе, любимом.

Конкурс объявили в июне текущего года, в качестве приза обещали «Запорожец» старой марки, именуемый в народе «горбатым». Сплетни публиковала заводская газета. Победителем стал инженер-конструктор Петров. Он написал в многотиражку: «Говорят, что по-прежнему все лучшее на заводе связывают с именем директора, и что всем работникам он лично выплатит зарплату за полтора года вперед».

В январе в торжественной обстановке у проходной директор вручил, победителю обещанный приз. «Запорожец», перевязанный красной ленточкой, имел довольно обшарпанный вид: очевидно, проехал в свое время не одну тысячу километров. Колеса оказались на месте, но в двигателе не хватало нескольких важных деталей, так что отправиться на нем домой победитель не смог. «Просто нет слов», – только и сказал победитель.

Молодой менеджер славится нетрадиционными управленческими методами. В прошлом году он объявлял конкурс на лучшего пьяницу и прогульщика. Победителю вручили приз (бутылку водки) и уволили.

Сейчас на заводе идет борьба с эпидемией гриппа: все начальники производств и руководители отделов должны «купаться в проруби (как это делает директор), выполнять физические упражнения и употреблять в пищу чеснок». За невыполнение этого официального приказа грозит строгое, вплоть до увольнения, наказание. Под эти оздоровительные мероприятия он даже на пруду прорубь продолбил и всю зиму поддерживал ее в рабочем состоянии. Но никто из трех тысяч подчиненных не пришел. Тогда в порядке эксперимента Бухаров привел на пруд пятнадцать подчиненных. Предложил каждому окунуться за сто рублей. Прыгнули. На следующий день к проруби пришла уже сотня «добровольцев». Бухаров на проход только рукой махнул. Молча разделся и – бултых в прорубь.

Бухаров – «человек-оркестр». Читает в университете лекции по теме «Антикризисное управление». Агитирует «челноков» вместо китайского ширпотреба торговать грейдерами: «А что, структура бизнеса одна и та же -эксплуатация своих связей и возможностей. Только это бизнес другого уровня, рентабельность больше». Первого мая Сергей организует праздник солидарности у предпринимателей, в день независимости России – митинг, где сжигают два чучела, символизирующих бесхозяйственность и разгильдяйство. Платит стипендии отличникам и т.д.

Ситуация 2

Генеральный директор ОАО «Центргаз» Виктор Соколов внешне очень похож на классического западного бизнесмена. Темные однобортные пиджаки с короткими лацканами по последней моде, галстуки «от кутюр», изысканный парфюм и полученный два года назад диплом престижного Ютского университета (США). Генеральный директор «Центргаза» в хорошей физической форме: по субботам он играет в футбол и через день плавает в бассейне.

ОАО «Центргаз» – владелец, совладелец, учредитель десятков строительных, инвестиционных, финансовых, информационных и спортивно-оздоровительных компаний, оборотные активы которых составляют 1,3 млрд рублей. За последние годы ОАО инвестировало в экономику региона около 300 млн рублей.

Руководитель Соколов жесткий. Его слово – закон. Порядок же поддерживается директором с помощью ближайшего окружения. У Соколова все должно быть первоклассным и высококачественным. Главный бухгалтер, например, имеет звание «Лучший бухгалтер России» – она выиграла всероссийский конкурс, проводившийся съездом бухгалтеров и аудиторов России, в котором участвовало 8000 человек. Также высокопрофессиональными работниками являются другие специалисты и руководители функциональных служб ОАО «Центргаза».

Соколов вспыльчив, даже весьма близкие к нему люди могут вылететь с должности прямо во время рабочей планерки. Но для подобных действий нужны серьезные причины – обман или воровство. По своей воле же из «Центргаза» уходят редко. Хотя трепещут перед генеральным все: когда охрана предупреждает о его приезде, в административном здании слышно, как пролетает муха. Зато платят здесь стабильно, и рабочие получают в среднем 15-20 тыс. рублей в месяц, в то время как 7000-8000 рублей уже считаются в области очень хорошей зарплатой.

Ситуация 3

Мягким и интеллигентным директором совместного предприятия ОАО «Чермет» является Александр Боткин.

Самым сложным для «Чермета» был 1995 год. Экс-гендиректор «Чермета» Анатолий Пухов по тогдашней моде вкладывал деньги в производство товаров народного потребления – телевизоров, магнитофонов, пылесосов, колбасы. Все проекты оказались убыточными и умерли практически сразу, кроме пылесосов. Они почему-то выжили. На весь этот ширпотреб были распылены свободные средства, которых, естественно, не хватало для производства чугуна.

Рабочие, не получающие зарплату, забастовали. Общее собрание акционеров выразило Пухову недоверие, и власть на предприятии была вручена тогдашнему вице-президенту компании, директору по производству Александру Боткину.

Его руководство началось с обнародования долговых обязательств на 800 млн рублей. Должны были всем: федеральному и местному бюджетам, банкам, рабочим, поставщикам. Как утверждает городская молва, по просьбе наиболее нетерпеливых кредиторов новым директором занялись профессиональные

выколачиватели долгов.

Но дальше давления на психику посредством телефонных звонков дело не пошло. «Мы обо всем договорились», – с обаятельной улыбкой Боткин подтвердил журналистам как сам факт давления, так и благополучное разрешение проблемы. По слухам, договоренность со многими кредиторами заключалась в ведении совместного бизнеса.

При Боткине «Чермет», заполняющий десятую часть областного бюджета, снова выпускает высококачественный «экспортный» чугун. Экспортная выручка в структуре доходов компании составляет более 94%. На внутренний рынок продукция поступает в основном по бартеру и взаимозачетам. Рабочие на «Чермет» зарабатывают около 12000 рублей в месяц, административные служащие – 8000-9000 рублей, служба маркетинга – 20000 рублей.

Принцип «свои люди – сочтемся», традиционно широко применяемый в регионе Боткиным, пожалуй, используется ювелирнее других. Отношения ОАО «Чермет» с городом и областью строятся по большей части на основе взаимозачетов и дружеских контактов менеджера с администрацией.

Боткин легко был избран в облдуму 10 тысячами работников «Чермета» и 200 тысячами жителей прилегающего к заводу района. Лобби генерального директора в областной думе ощутимо: выгодный металлургам местный закон об основах налогообложения – во многом результат его деятельности.

При всей видимой мягкости характера Александр Боткин умеет настоять на своем. Так, например, на «Чермете» рабочие активно привлекались в создаваемую заводскую ячейку коммунистической партии – по инициативе бывшего рабочего предприятия. Генеральный решил воспрепятствовать чрезмерной политической активности своих рабочих весьма оригинальным способом. А именно: не повышал зарплату рабочим, в то время как у научно-технических работников, менеджеров и прочего персонала оклады росли.

Рабочие не остались в долгу. Несколько раз пульт управления производством выгорал дотла: якобы произвольный сбой в энергопитании. Несколько раз в доменных печах случались «козлы» – так называется застывающий чугун. Если его вовремя не разогреть, дать окончательно застыть, печи можно только взрывать и строить новые. Несколько раз по непонятным причинам оказывались закрытыми задвижки газопровода – от этого и вовсе весь завод мог взлететь на воздух. Виновных ни разу не нашли. В итоге зарплату металлургам все же подняли, но и политическую активность удалось понизить до терпимого уровня.

В привычках Боткин – консерватор. Он уже пятнадцать лет увлекается охотой и лет десять регулярно посещает парную.

Ситуация 4

Генеральный директор ОАО «Спирт» Николай Сергеев элегантен, ухожен, моложав, несмотря на раннюю седину. Его упрямство и настырность в достижении цели четверть века назад позволили выпускнику украинского пищевого техникума стать корифеем спиртоводочного производства. Специалисты, имевшие союзную известность, обеспечили стремительную карьеру своему преемнику: старший мастер, заведующий производством, директор спиртзавода,

потом головного ликероводочного завода, и, наконец, объединения. За это время Сергеев окончил химико-технологический институт, аспирантуру, защитил кандидатскую диссертацию. Последние двенадцать лет он – генеральный директор ОАО «Спирт» и один из создателей ОАО «Росалко».

Сейчас в составе акционерного общества 8 спиртовых заводов, торгово-промышленная фирма с 20 магазинами, опытно-механический завод. Годовой товарно-денежный оборот – 106 млн долл. Объединение формирует 11% доходной части регионального бюджета – ни одно предприятие не платит больше.

При этом заводы, производящие в год 3 млн 400 тысяч декалитров первой-классной водки и прочей «ликерки» и 6 миллионов декалитров спирта, на котором изготавливается вся российская экспортная ликероводочная продукция, работают в половину мощности.

Директором объединения Сергеев стал еще в 1986 году, в 37 лет. А уже в начале 90-х годов в ОАО «Спирт» вдвое возросло количество выпускаемой продукции – без посторонних инвестиций и передачи заводских площадей в аренду. Ликероводочное производство стало крупнейшим в России, а марки «Левша», «Березка», «Тульский сувенир» – популярными алкогольными напитками. У предприятия три «Мировые награды за качество», а фирменная водка «Левша» признана Всероссийским выставочным центром лучшей элитной водкой, которую теперь продают во всех зарубежных посольствах, работающих в России.

Соавтор «Левши», принимавший участие в создании оригинальной рецептуры, – сам Николай Сергеев. Спирт «Супер», не имеющий мировых аналогов и используемый для изготовления модной сейчас водки «Россия» (в этом спирте наименьшее количество примесей – сивушных масел, эфиров, метанола, поэтому он считается самым высококачественным из российских спиртов), тоже придумал генеральный директор вместе с главным технологом завода. Как владелец авторских свидетельств и интеллектуальной собственности, Сергеев получает ощутимые гонорары: несколько десятков тысяч рублей ежеквартально.

Как руководитель компании Сергеев сам набирает людей, сам назначает оклады. Минимальная зарплата в ОАО «Спирт» – 10000 рублей, а наиболее высокооплачиваемые сотрудники – директорский корпус, маркетинговые и финансовые службы.

Задание 1.2: Практикующее упражнение «Методы-стадии-функции управления»

Процедура:

Шаг I. В течение 25-30 мин студенты индивидуально изучают конкретную ситуацию «Особенности «национального менеджмента», принимая во внимание приведенные выше вопросы для обсуждения.

Шаг II. В малых подгруппах (по вариантам) в течение следующих 35-40 мин студенты выявляют стадии, функции и методы управления, присутствующие в деятельности менеджеров конкретной ситуации. Заполняют матрицу «Методы-стадии-функции управления» (таблица 7).

Шаг III. Под руководством преподавателя в течение 10-20 мин проводится обсуждение и вырабатывается общее видение каждой конкретной ситуации с

точки зрения предложенной темы.

Таблица 7 – Матрица «Методы-стадии-функции управления»

Стадии управления		Принятие управленческого решения		Реализация принятого решения			Контроль	
		Прогнозирование	Планирование	Организация	Координация регулирования	Мотивация и стимулирование	Учет	Контроль
Функции управления								
Методы управления	Экономические							
	Организационно-распорядительные							
	Социально-психологические							

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ № 7
АНАЛИЗ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ И РАЗРАБОТКА
РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ИХ РАЗРЕШЕНИЮ
(ТЕМА 15. КОНФЛИКТНОСТЬ В МЕНЕДЖМЕНТЕ)**

Цель ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 7 – выработка навыков исследования стилей руководства в конкретной ситуации.

Задачи ПРАКТИЧЕСКОГО ЗАНЯТИЯ № 7:

- 1.1 Повторить теоретические вопросы Темы 15.
- 1.2 Выполнить тестовое задание и практикующее упражнение «Оценка глубины конфликта и его разрешение с разных позиций».
- 1.3 Выполнить индивидуально практикующее упражнение «Методы и способы разрешения конфликтных ситуаций».

Задание 1.1: Теоретические вопросы по Теме 15

- 1) Дать понятие конфликта и раскрыть его роль в менеджменте.
- 2) Виды конфликтов.
- 3) Причины конфликтов.
- 4) Стадии развития конфликта.

- 5) Стили (стратегии) развития конфликтов.
- 6) Методы решения конфликтных ситуаций.
- 7) Методы профилактики конфликтов.
- 8) Методы преодоления конфликтов.
- 9) Стратегии управления конфликтом.

Задание 1.2: Тестовое задание и практикующее упражнение «Оценка глубины конфликта и его разрешение с разных позиций»

1 Обсудите и выделите 5 наиболее часто встречающихся конфликтов.
 2 В целях оценки конфликтной ситуации и характера поведения субъекта, улаживающего конфликт, предлагается данный тест. В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации (таблица 8). Задача – оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой – 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

Таблица 8 – Факторы для оценки глубины конфликта

Факторы конфликта	Оценка факторов, баллы	Факторы конфликта
1 Стороны осознают причину конфликта	1 2 3 4 5	Стороны не осознают причину конфликта
2 Причина конфликта имеет эмоциональный характер	1 2 3 4 5	Причина конфликта имеет материальный характер
3 Цель конфликтующих – устремленность к социальной справедливости	1 2 3 4 5	Цель конфликтующих – получение привилегий
4 Есть общая цель, к которой стремятся все	1 2 3 4 5	Общей цели нет
5 Сферы сближения выражены	1 2 3 4 5	Сферы сближения не выражены
6 Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	1 2 3 4 5	Сферы сближения касаются материальных (служебных) проблем
7 Лидеры мнений не выделяются	1 2 3 4 5	Заметно влияние лидеров мнений
8 В процессе общения оппоненты придерживаются норм поведения	1 2 3 4 5	В процессе общения оппоненты не придерживаются норм поведения

Оценка результатов:

- сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует, что конфликтующие за-

- няли жесткую позицию по отношению друг к другу;
- *сумма баллов, равная 25-34*, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон;
- *сумма баллов менее 24* говорит о том, что имеют место незначительные разногласия участников конфликтной ситуации.

3 Выберите один, наиболее глубокий конфликт на основании теста.

4 Предложите конкретные меры по разрешению конкретного конфликта, находясь поочередно в позиции руководителя и медиатора, при этом пользуясь лекционным материалом и рекомендациями субъектам, улаживающим конфликт, приведенными ниже.

Внешний аспект управления конфликтами отражает организационно-технологические стороны этого сложного процесса, в котором субъектами управления может выступать руководитель (менеджер) или посредник (медиатор).

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

1) Если вы руководитель, то:

- при сумме баллов 35-40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам;
- при сумме баллов 25-34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам;
- при сумме баллов менее 24 вы должны выступать в роли воспитателя; в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

2) Если вы являетесь медиатором (посредником, 3-м лицом), то:

- при сумме баллов 35-40 следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам до снижения накала борьбы между ними;
- при сумме баллов 25-34 можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу;
- при сумме баллов менее 24 можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

Задание 1.3: Практикующее упражнение «Методы и способы разрешения конфликтных ситуаций»

Задание:

1 Определите стадию развития конфликта.

2 Определите группу методов, которые необходимо использовать при разрешении конкретной конфликтной ситуации (для фиксации ответов используйте бланк, представленный в таблице 9).

3 Исходя из группы методов, выбранных вами, предложите и обоснуйте конкретные меры по разрешению конфликта.

Ситуация 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще пло-

хо знаете сотрудников организации, а сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Ситуация 2. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите её в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Ситуация 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Ситуация 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Ситуация 5. В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль за его служебной деятельностью.

Ситуация 6. Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Ситуация 7. Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия.

Таблица 9 – Бланк фиксации ответов

Номер ситуации	Стадия развития конфликта (номер и название)	Методы разрешения конфликта
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Болдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. – 5-е изд. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2008. – 496 с.
- 2 Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. Гриф МО РФ. – М.: Проспект, 2010. – 616 с.
- 3 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – 670 с.
- 4 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для ВУЗов. – М.: ЮНИТИ, 2008. – 499 с.
- 5 Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие. – Минск.: Мисанта, 2003. - 624 с.
- 6 Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Основы управления организацией. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. Л.А. Горшковой. – М.: КНОРУС, 2006. – 240 с.
- 7 Друкер П.Ф. О профессии менеджера/ Под ред. Н. Стоун. – М.: ИД Вильямс, 2008. – 320 с.
- 8 Зельдович Б.З. Деловое общение: Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 456 с.
- 9 Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: ООО «Русский импульс», 2005.
- 10 Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Практикум по курсу «Менеджмент». – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 320 с.
- 11 Плахова Л.В., Анурина Т.М., Легостаева С.А. и др. Основы менеджмента: Электронный учебник. – М.:КНОРУС, 2010.
- 12 Попова А.А. Менеджмент: Практикум: Учеб. пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2008. – 252 с.
- 13 Практический менеджмент: Учеб. пособ. / Под общ. ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 330 с.
- 14 Управление организацией: Учеб. для вузов / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - 4-е изд., перераб. и доп. Гриф МО РФ. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 736 с.
- 15 Хедоури Ф., Альберт М., Мескон М.Х. Основы менеджмента: Учебное пособие/ Под ред. О.И. Медведь. - 3-е изд. – М.: ИД Вильямс, 2008. – 672 с.
- 16 Журнал. Менеджмент в России и за рубежом.
- 17 Журнал. Проблемы теории и практики управления.
- 18 Журнал. Российский журнал менеджмента.
- 19 Журнал. Экономика и управление.
- 20 Федеральный образовательный портал «ЭСМ: экономика, социология, менеджмент» // <http://ecsocman.edu.ru>.
- 21 AUP.RU: Административно-управленческий портал// <http://www.aup.ru>.

Суркова Светлана Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов очной и заочной форм обучения
специальности 190702 «Организация и безопасность движения» и
направления 190700 «Организация и безопасность движения»

Редактор Е.А. Устюгова

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 2,25	Уч.-изд. л. 2,25
Заказ	Тираж 30	Цена свободная

РИЦ Курганского государственного университета.
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.
Курганский государственный университет.