

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Курганский государственный университет»

Кафедра «Менеджмент»

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов очной и заочной форм обучения
направления 080100.62

Курган 2014

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплина: «Менеджмент»
(направление 080100.62).

Составила: ст. преподаватель Т.А. Липина.

Утверждены на заседании кафедры «6» февраля 2014 г.

Рекомендованы методическим советом университета «14» февраля 2014 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Практическое занятие № 1. Школы менеджмента	4
Практическое занятие № 2. Жизненный цикл организации	8
Практическое занятие № 3.	
Часть 1. Функции управления	10
Часть 2. Организационные структуры управления	11
Практическое занятие № 4. Управленческие решения	13
Практическое занятие № 5. Методы управления	15
Практическое занятие № 6. Модели поведения менеджера	17
Практическое занятие № 7.	
Часть 1. Стили руководства	20
Часть 2. Организационная культура	21
Практическое занятие № 8. Методы разрешения конфликтов	23
Список литературы	27

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания являются руководством к проведению практических занятий у студентов очной и заочной форм обучения направления 080100.62 «Экономика» по дисциплине «Менеджмент».

Целью практических занятий является закрепление и углубление знаний, полученных при изучении теоретического курса менеджмента, формирование навыков работы руководителей разного уровня управления в социально-экономических системах, а также умение применять на практике полученные теоретические знания.

При проведении практических занятий обучающиеся должны, с одной стороны, проявить самостоятельность в обосновании выбора решений, а с другой – научиться коллегиальному подходу к решению проблем управления организацией.

Практические задания нацелены на формирование способности построения и преобразования организационной структуры организации с учетом изменяющихся условий внешней среды, выработку навыков обоснованного принятия управленческого решения с учетом ограничивающих факторов, развитие способности анализировать источники возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы организации в целом, приобретение навыков использования системы методов управления и поиска наиболее оптимального стиля руководства на основе сочетания отдельных характеристик основных стилей в зависимости от конкретной управленческой ситуации, умения формировать и поддерживать корпоративную культуру в организации.

Тема 1. ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

Практическое занятие №1 – Школы менеджмента

Цель занятия – закрепление имеющихся теоретических знаний по теме «Менеджмент как наука»; развитие у студентов способности анализировать, приводить аргументы в поддержку своего мнения.

Ситуация 1. «Хоторнские эксперименты»

Элтон Мэйо («Школа человеческих отношений») провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты».

Опыты проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторне, что недалеко от г. Чикаго (США).

Эксперименты проводились в 4 этапа с 1924 года по 1939 год (15 лет в общей сложности).

На *первом этапе* изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На *втором этапе* исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей *третьего этапа* экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время *четвертого этапа* эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы.

Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» – положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых

Ситуация 2. Эксперимент на предприятии «ВОЛЬВО»

«Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре – известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50–60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре – сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом. Общая численность персонала – 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре

шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами. Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели – точно так же на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 20-30 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до $\frac{2}{3}$ всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась $\frac{1}{3}$ всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные – с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усиление солидарности и автономии.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1 К какой школе – классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2 Попробуйте провести параллели между хоторнскими экспериментами и шведским нововведением. Есть ли между ними что-нибудь общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3 Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

4 Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

5 Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

6 Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же как Элтон Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

Тема 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие № 2 – Жизненный цикл организации

Цель занятия – развитие способности анализировать жизненный цикл организации, умения выделить и охарактеризовать его основные этапы.

Ситуация «Сбербанк России»

1841-1861 гг.

Годом основания старейшего банка страны считается 1841 г., когда император Николай I одобрил устав сберегательных касс и повелел учредить сберегательные кассы при Петербургской и Московской сохранных казнах. Кассы эти создавались «для приема небольших сумм на сохранение с приращением процентов, для доставления через это недостаточным всякого звания людям средств к сбережению, верным и выгодным образом, малых остатков от расходов, в запас на будущие надобности».

Уставом был установлен размер вкладов, принимаемых за один раз (от 50 коп. до 10 руб.), процентная ставка по вкладу – 4% годовых, а также единственный день, когда совершались операции по вкладам: как ни странно, таким днем оказалось воскресенье.

На внесенные деньги вкладчику выдавалась сберегательная книжка – «удостоверение из нескольких листов особо приготовленной бумаги, с внутренними знаками, печатным номером и штампом Сберегательной кассы».

Первая сберегательная касса в Петербурге открылась 1 марта 1842 г., а первым вкладчиком стал надворный советник, помощник директора экспедиции Санкт-Петербургской ссудной казны Николай Антонович Кристофари. На свой счет он внес 10 руб. и получил сберегательную книжку под № 1.

Правительственные учреждения проводили масштабную разъяснительную работу о пользе сберегательных касс, выпускали агитационные (практически рекламные) брошюры о преимуществах хранения средств на сберегательном счете. И постепенно количество российских вкладчиков начало увеличиваться: если в 1842 г. московская касса ежедневно обслуживала в среднем 70 вкладчиков, то к 1860 г. – уже более 500 человек в день. Среди вкладчиков были представители всех сословий России: военные и гражданские чиновники, купцы и мещане, крестьяне и дворовые.

1861-1917 гг.

После отмены крепостного права в 1861 г. и проведения ряда либеральных реформ развитие сберегательного дела в России стало набирать обороты. За 30 лет – с 1865 по 1895 г. – число касс увеличилось с 47 до 3875, а количество сберегательных книжек – с 70 000 до 2 млн.

1 июня 1895 г. был принят новый устав сберегательных касс, который гарантировал тайну вкладов: теперь кассы могли сообщать о состоянии счета только самому вкладчику, его наследникам, а также чиновникам «*по требованию подлежащей правительственной или судебной власти*». Появились новые виды вкладов: на детей до их совершеннолетия, на погребение и др.

Новый устав упростил правила учреждения сберегательных касс, что привело к резкому увеличению их числа. Появились фабрично-заводские кассы, кассы при станциях казенных и частных железных дорог, кассы на судах военного флота, при казенных и винных складах.

1917-1941 гг.

Бурные потрясения, которые Россия переживала в начале XX в. – Первая мировая война, революция, Гражданская война – не смогли замедлить развитие сберегательного дела. Правда, оно претерпело большие изменения. Так, несмотря на то, что вклады в сберегательных кассах и проценты по ним в декрете об аннулировании ценных бумаг были объявлены неприкосновенными, в том же декрете предусматривалось право Советов *«аннулировать полностью сбережения, приобретенные нетрудовым путем»*. А строго соблюдавшаяся раньше тайна вкладов стала не более чем фикцией: своим распоряжением в декабре 1918 г. нарком финансов велел сберкассам *«предоставлять исполкомам совдепов по их требованию книги счетов для обозрения и списки вкладчиков»*.

С переходом к нэпу началось реформирование сберегательного дела. 26 декабря 1922 г. было принято постановление об учреждении государственных трудовых сберегательных касс. Сберкассы начали развивать новые направления деятельности: они выпускали собственные заемные обязательства (сертификаты), проводили операции с процентными бумагами, осуществляли денежные переводы.

1941-1991 гг.

Во время Великой Отечественной войны сберегательные кассы занимались размещением государственных займов и организацией де нежно-вещевых лотерей. Это позволяло привлечь денежные средства населения и сформировать дополнительный фонд для покрытия военных расходов.

В 1950-1980-е гг. развитие сберегательного дела продолжалось. За 35 послевоенных лет почти вдвое (с 40 400 до 78 800) выросла сеть сберегательных учреждений, количество счетов увеличилось в 12 раз, а сумма вкладов – в 100 раз.

А в 1987 г. в рамках перестроечных реформ система государственных трудовых сберегательных касс СССР была реорганизована, а вместо нее образован Банк трудовых сбережений и кредитования населения СССР – Сберегательный банк СССР, государственный специализированный банк по обслуживанию населения и юридических лиц.

Так начался новейший этап истории Сбербанка России. Уже в 1989 г. в Дзержинском отделении банка на Олимпийском проспекте в Москве был открыт первый банкомат. В том же году Сбербанк СССР стал членом Всемирного института сберегательных банков. А после распада СССР только Сбербанк продолжил свою деятельность; сберегательные банки в бывших союзных республиках либо полностью прекратили свое существование, либо заняли второстепенное положение в банковской системе своих стран.

В 1991 г. общим собранием акционеров было принято решение об учреждении Акционерного коммерческого сберегательного банка РФ, который продолжил полуторавековую историю российских сберегательных касс.

На сегодняшний день Сбербанк России является крупнейшим банком Российской Федерации и Центральной и Восточной Европы, занимает лидирующие позиции в основных сегментах финансового рынка России и входит в двадцатку крупнейших по капитализации банков мира.

Сбербанк России обладает уникальной филиальной сетью: в настоящее время в нее входят 17 территориальных банков и более 20 000 подразделений по всей стране. Дочерние банки Сбербанка России работают в Республике Казахстан и Украине.

Задание № 1

- 1 Перечислить факторы внутренней среды компании.
- 2 Назвать факторы микро- и макросреды, какие из них являются решающими для данной организации. Обосновать свой ответ.
- 3 Графически продемонстрировать жизненный цикл компании, начиная с момента создания по сегодняшний день.

Задание № 2

Укажите важнейшие характеристики на основных этапах жизненного цикла организации (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы жизненного цикла организации

<i>Этап</i>	<i>Характеристика</i>
Рождение	
Детство	
Юность	
Зрелость	
Старение	
Обновление	

Тема 3. СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ФУНКЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ

Практическое занятие № 3

Часть 1 – Функции управления

Цель занятия – развитие способности анализировать процесс управления в целом, видеть недостатки, рационализировать его.

Деловая игра

«Взаимосвязь функций управления»

Ситуация

Завод по производству картонных упаковок для яиц, несмотря на постоянный спрос на свою продукцию, показывает низкую производительность труда. Часть рабочего времени сотрудники тратят на малозначимые трудовые споры. Проведенные обследования показали, что 79% работников считают недостаточным то жалование, которое они получают за хорошую работу. За год работы без прогулов начисляется 25 баллов, за год без нарушений дисциплины

тоже 25 баллов. Моральный уровень персонала очень низок. На предприятии работает всего лишь 300 человек, однако улучшить показатели работы администрации не удается.

Предложите меры, с помощью которых можно разрешить данную проблемную ситуацию.

Порядок выполнения работы

- 1 Студенты объединяются в группы по 2-3 человека.
- 2 Оценить уровень мотивации в коллективе предприятия.
- 3 Рассмотреть необходимость совершенствования системы контроля за выполнением работы в организации.
- 4 Разработать конкретные предложения по улучшению психологического климата в коллективе, совершенствованию системы мотивации и контроля.
- 5 Группы обмениваются своими разработками друг с другом, анализируют их с точки зрения последовательности, возможности осуществления, ожидаемого от них результата.
- 6 Каждая группа вновь получает свою работу и имеет возможность внести в нее дополнения, коррективы.
- 7 Студенты коллективно приходят к утверждению единой программы совершенствования системы управления предприятием.
- 8 Один или несколько студентов представляют в виде презентации предложенные в единой программе разработки усовершенствования системы управления с отражением вероятностного прогноза развития предприятия в результате внедрения предложенных изменений.

Часть 2 – Организационные структуры управления

Цель занятия – развитие навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды.

Задание № 1. Изучите теоретические сведения о видах организационных структур управления (ОСУ).

Задание № 2. Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:

- а) небольшая мастерская по ремонту обуви;
- б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек);
- в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

Задание № 3. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

Ситуация 1. В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

Ситуация 2. В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают, кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

Ситуация 3. В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго – 16 человек, третьего – 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

Ситуация 4. Компания «Ландшафт» (сфера деятельности – ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоящую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

Тема 4. ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Практическое занятие № 4 – Управленческие решения

Цель занятия – развитие практических навыков к самостоятельной работе по принятию управленческих решений.

Задание № 1. Примите обоснованное управленческое решение по нижеприведенным ситуациям. Ответ пояснить.

Ситуация 1. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий

день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

Ситуация 2. Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Характеристики каждого из них представлены в таблице 1. Ваши действия?

Таблица 2 – Характеристики работников

Характеристика работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	-	Жена и 18-летний сын
Образование	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Нет проблем
Стаж, лет	8	5	2	6
Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

Задание № 2. Примите управленческое решение с учетом ограничивающих факторов.

Ситуация

В конце года у А.Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было:

- 1) организовать конференцию;
- 2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
- 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;
- 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией;
- 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе;
- 6) закончить ремонт квартиры;
- 7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм;
- 8) поздравить тещу с Днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти проблемы.

Задание

С учетом 10 ограничений, приведенных в таблице 3, выявите наиболее важные задачи менеджера, которые должны быть решены в первую очередь.

Оформите свой ответ в виде таблицы 4. Для этого в каждой строке, характеризующей определенную комбинацию ограничений, отметьте галочками три выбранные первостепенные задачи. Обоснуйте свой ответ.

Таблица 3 – Комбинации ограничений

Ограничение	Комбинация ограничений						
	1	2	3	4	5	6	7
1 Деньги есть	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
2 Самочувствие хорошее	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
3 Штат укомплектован	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да
4 Имеется информационная база	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
5 Отношения с администрацией школы, где учится сын, хорошие	Да	Нет	Да	Да	Да	Нет	Да
6 Подход к принятию решения оптимистический	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да
7 Предприятие преуспевает	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да
8 Семья дружная	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
9 Авторитет менеджера достаточно высок	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Нет	Да
10 Поставщики сотрудничают с предприятием более трех лет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да

Таблица 4 – Выбор возможного решения проблем с учетом ограничивающих факторов

Комбинация ограничений (см. таблицу 3)	Проблема (см. описание ситуации)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Какие из указанных ограничений, по вашему мнению, связаны:

- с личностной оценкой руководителя;
- со средой принятий решения;
- с уровнем обеспечения информацией;
- с личностными симпатиями;
- с финансовым фактором;
- с фактором риска?

Тема 5. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие № 5 – Методы управления

Цель занятия – выработка навыков оценки применяемых методов управления и эффективности их практического использования.

Методы управления – это приемы и способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Современный менеджер должен использовать **систему методов управления** – совокупность приемов управления в таком соотношении, которое позволяет наиболее эффективно достигать поставленных целей.

Традиционная общепризнанная классификация группирует методы управления по характеру воздействия: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические.

Ситуация 1. Работник одного из экономических отделов организации постоянно опаздывал на работу. Руководитель отдела неоднократно со стороны сотрудников слышал нарекания, что он мягок по отношению к нарушителю трудовой дисциплины. Однако руководитель знал, что это очень грамотный специалист, хорошо справляющийся со своей работой. Но он понимал, что постоянные опоздания на работу несовместимы с действующими в организации нормами.

Он вызвал к себе работника и предупредил, что если он не прекратит опоздания, то ему будет объявлен выговор. Опоздания не прекратились. Руководитель объявил ему выговор, но ничего не изменилось. Следующий шаг,

который руководитель предпринял после очередного опоздания, - лишение сотрудника премии по итогам работы. Сотрудник был возмущен, так как свою работу он выполнял в полном объеме, качественно и в срок.

Руководитель почувствовал, что применил слишком жесткие меры и решил посоветоваться со своим начальником, опытным руководителем. Рассказав обо всех предпринятых им действиях по отношению к своему сотруднику, он признался, что тот собирается увольняться. Выслушав его внимательно, начальник предложил поговорить с сотрудником и выяснить причины его постоянных опозданий и уже только после этого принимать решения.

После очередного опоздания руководитель вызвал сотрудника к себе, расположил его к разговору и выяснил, что сотрудник живет в другом конце города и добирается на работу на трех видах транспорта, графики движения которых не согласованы и ему придется менять место работы, так как в просьбе помочь с общежитием ему отказали.

После этого разговора руководитель помог сотруднику получить комнату в общежитии и опоздания прекратились.

Задание

- 1) Определите, какими методами управления пользовался руководитель?
- 2) Оцените эффективность применения каждого метода в конкретной ситуации.
- 3) Опишите свои шаги по выбору методов управления в данной ситуации.

Ситуация 2. При анализе управленческой деятельности руководителей двух конкурирующих предприятий было выяснено следующее.

Руководитель первого предприятия хорошо знает свой коллектив, интересуется успехами и промахами (ошибками) в работе своих сотрудников. Он требует от руководителей функциональных и производственных подразделений, чтобы они больше интересовались возможностями и характерами своих сотрудников в целях последующего воздействия на них.

Руководитель второго предприятия гордится высокой исполнительностью в своем коллективе. Он добивается этого через приказы, распоряжения, указания. Однако последнее время на этом предприятии возросла текучесть кадров, и предприятие стало сдавать свои позиции в конкурентной борьбе.

Задание

- 1) Определите, какими методами управления пользовались руководители предприятий? Сравните их.
- 2) Почему, на ваш взгляд, второе предприятие стало сдавать свои позиции?

Тема 6. ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

Практическое занятие № 6 – Модели поведения менеджера

Цель занятия – выработка навыков оценки применяемых моделей

поведения администрации на практических примерах.

Эволюция управленческой мысли наиболее ярко отражается в управленческих моделях, которые ученые и специалисты разрабатывают, а затем и реализуют на практике с целью решить возникшие проблемы. Основная задача руководителя в том и состоит, чтобы правильно проинтегрировать главные тенденции экономического и социального развития и принять на вооружение самую эффективную модель управления организацией.

Науке управления известны множественные попытки как зарубежных, так и отечественных авторов дать описание, показать характерные особенности различных моделей управления. Одна из теорий управленческих моделей принадлежит Дугласу МакГрегору, который в опубликованной в 1957 г. работе представил доводы, поясняющие поведение работников (руководителей) с помощью следующих типовых моделей:

1 Авторитарная модель – опирающаяся на властные полномочия, которыми наделен менеджер, и безусловное подчинение работников.

Отличительные особенности: приказ, распоряжение, жесткий надзор и контроль, штрафы, увольнения без объяснения причин.

2 Модель опеки – в большинстве случаев основана на ресурсах (на деньгах). Представляет собой мероприятия, проводимые руководством фирмы, способствующие удовлетворению потребности работников в экономической безопасности и соответственно требующих дополнительных расходов на персонал.

Отличительные особенности: повышенный уровень защищенности работников (предоставление льгот, выплата премий, переобучение и переквалификация за счет фирмы). Создает у работников чувство безопасности и удовлетворенности.

3 Модель поддержки – опирается не на деньги и власть, а на лидерство. Руководство создает на предприятии атмосферу, способствующую индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.

Особенность: если руководство предоставляет работникам возможность полностью раскрыться и принести пользу организации, то они принимают на себя ответственность, стремятся внести вклад в повышение производительности, стараются повышать квалификацию.

Задача менеджмента, взявшего на вооружение модель поддержки, заключается в умении вовремя замечать и поддерживать полезные трудовые усилия работников.

4 Коллективная модель – сокращение психологической дистанции между работниками, принадлежащими к разным должностным уровням. Ярким примером коллективной модели поведения может служить проектная организация работы, когда создаются команды или временные рабочие группы из разных специалистов, для выполнения конкретных заказов, проектов.

Задание

Изучите приведенную ниже ситуацию и определите, какие управленческие модели прослеживаются в политике, проводимой руководством компании?

Ситуация

М.А. Малыгина — начальник Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» заявляет, что риск потери квалифицированного персонала рассматривается банком как один из основных. В связи с этим «Альфа-банк» постоянно проводит мониторинг рынка заработных плат, совершенствует систему вознаграждений, чтобы оплата труда специалистов банка была конкурентоспособной и не приводила к текучести кадров.

Руководством банка была введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

В рамках корпоративного обучения проводятся комплексные программы для специалистов ведущих бизнес-подразделений банка (тренинги по технике продаж, технике привлечения клиентов и т.п.).

Специалисты банка принимают активное участие в международных симпозиумах, семинарах и конференциях, проводимых ведущими западными обучающими и консультационными компаниями.

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок. Налажена обратная связь со стажирющимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в

филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель.

Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

«Альфа-банк» не только подбирает себе специалистов, но и воспитывает своих. Благодаря постоянному созданию новых филиалов и дополнительных офисов в банке открываются новые вакансии, которые занимают специалисты, проявившие себя наиболее профессионально, имеющие опыт работы, развивающие свои навыки и умения. Специалисты банка назначаются во вновь открывающиеся филиалы и дополнительные офисы на более высокие позиции. Существует специальная программа «Альфа-Шанс». В рамках этой программы четыре года назад банк, проведя конкурс, отобрал наиболее способных выпускников, закончивших школу в регионах России, и предоставил им возможность получить высшее образование в любых лучших высших учебных заведениях Москвы. Таких победителей было 18 человек. Все годы учебы банк не только оплачивал им обучение и жилье в Москве, но и платил стипендию. Каждый год Управление кадров организовывало этим студентам практику в различных подразделениях банка. Проходя все ступени банковской лестницы – от курьера до специалистов ведущих бизнес-подразделений, получая знания в лучших столичных вузах и обладая незаурядными природными способностями, эти ребята стали высококлассными специалистами. Кроме того, проходя практику в банке, они впитали в себя все элементы корпоративной культуры банка, стиль и дух его работы. В настоящее время несколько человек окончили учебу и приняты на работу в банк.

Тема 7. ЛИДЕРСТВО И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие № 7

Часть 1– Стили руководства

Цель занятия – выработка навыков исследования стилей руководства в конкретной ситуации.

Успех практической деятельности руководителя обнаруживается в стиле управления.

В общепринятой практике управления выделяют три основных стиля руководства:

- автократический (директивный);
- демократический;
- либеральный (попустительский, анархический).

Ситуации

1 На вашем предприятии освободилась должность. На нее претендуют сразу несколько сотрудников предприятия.

К какому типу относится руководитель, если он:

а) предпочтет, чтобы достойный претендент был выбран коллективным голосованием;

б) он будет назначен самим руководителем;

в) прежде чем назначить человека на эту должность, руководитель посоветуется только с некоторыми членами коллектива.

2 **При каком стиле руководства** и как принято в коллективе проявлять личную инициативу при решении вопроса, который не связан непосредственно с деятельностью всего предприятия?

Например, у рядового сотрудника юбилей. Должен ли сотрудник утвердить у руководителя список гостей, которых хотелось бы пригласить на юбилейный вечер.

а) все решения принимаются только руководителем предприятия;

б) на предприятии приветствуется личная инициатива сотрудников;

в) принимая самостоятельное решение, прежде чем начать действовать, сотрудник предприятия должен обязательно посоветоваться с руководителем.

3 **К какому стилю руководства** относится руководитель фирмы, если он пригласил всех сотрудников на свой юбилей. Находясь вне официальной обстановки он:

а) говорит с сотрудниками только о работе, о планах по расширению производства, об увеличении рабочего персонала и т.п., при этом именно он задает основной тон беседе;

б) предпочитает оставаться в тени, для того чтобы предоставить возможность собеседникам, коллегам по работе высказать свою точку зрения по интересующему их вопросу, рассказать занимательный эпизод из жизни;

в) принимает активное участие в разговоре, не навязывая своего мнения другим собеседникам, не отстаивая противоположную всем остальным участникам разговора точку зрения.

4 Руководитель попросил подчиненного как можно быстрее завершить начатую совсем недавно работу, которая займет у него дополнительное время.

При каком стиле руководства подчиненный поведет себя следующим образом:

а) тут же приступит к ее скорейшему завершению, так как не захочет показаться руководителю неисполнительным работником;

б) выполнит эту работу, но несколько позже, так как начальник, прежде всего, оценит качество ее выполнения;

в) постарается уложиться в сроки, предложенные руководителем, однако не гарантирует высокого качества ее выполнения. Главное - выполнить работу в намеченное время.

5 Представьте, что кабинет вашего руководителя временно занят (в нем идет ремонт), поэтому ему несколько дней придется поработать в вашем кабинете.

К какому типу руководителя относится ваш начальник если:

а) вы постоянно будете нервничать, испытывать страх, бояться допустить какую-либо оплошность в его присутствии;

б) будете этому очень рады, так как это лишняя возможность обменяться опытом работы с опытным, интересным человеком;

в) присутствие руководителя никак не отразится на вашей работе.

Часть 2 – Организационная культура

Цель занятия – получение представления о сущности организационной (корпоративной) культуры и приобретение практических навыков использования методов ее формирования.

Существуют два подхода к определению понятия организационной культуры. Согласно первому подходу понятие организационной культуры включает принимаемые большей частью сотрудников организации философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, нормы.

Согласно второму подходу понятие организационной культуры можно трактовать как образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации, как ценности, которых придерживается данный индивид, а также как символика, посредством которой ценностные ориентации передаются другим членам организации.

Задание 1

Сравните приведенные выше два подхода к определению понятия организационной культуры.

Ситуация 1

Многие москвичи и гости столицы посещали рестораны быстрого обслуживания «Макдональдс». Чистота, максимум внимания, быстрота обслуживания, единая форма, музыка, удобства и т.д. — это внешние проявления организационной культуры. За всем этим лежит глубокий пласт внутреннего содержания, громадная работа менеджеров.

Задание 2

Попытайтесь раскрыть эту внутреннюю сущность.

Ситуация 2

Посещение одной строительной площадки.

Подъезды к площадке изрыты большегрузными машинами, без резиновых сапог не пройти, кругом строительный мусор, поломанные железобетонные плиты, торчащая из земли арматура, в общении работников брань, недовольство. Труд здесь не в радость. Это тоже организационная культура с ее внешней стороны.

Задание 3

Что необходимо предпринять, чтобы исправить положение?

Ситуация 3

Рассказывает директор автогенного завода Калининградской области Вадим Иванович Михалкевич. В мае 1993 г. состоялся процесс купли-продажи акций нашего завода. После этой серии продаж шведская корпорация **AGA** получила контрольный пакет акций в размере 75%.

В 1994–1995 гг. у нас стало формироваться понятие «корпоративная культура». Мы увидели, что у предприятия появляются корпоративные цели, что добиваться их можно только в составе единой команды.

Шведы вместе со своими инвестициями привнесли сюда свою организационную культуру.

Раньше мы ходили в черной или серой робе, а тут красивые красные комбинезоны, бейсболки, вязаные шапочки с аббревиатурой **AGA**. Два года ушло на то, чтобы приучить людей пользоваться этой спецодеждой, своевременно ее стирать, поддерживать в порядке. Пятно на спецовке – пятно на репутации компании. Культура производства начинается с оборудования, туалетов, душевых, раздевалок. Пока эти места не соответствуют европейскому уровню, нечего и думать о том, чтобы сравняться с компанией по основным производственным показателям.

Следует отметить общую направленность персонала на более высокие культурные ориентиры, касающиеся как гигиены, быта, так и соблюдения технологической дисциплины и правил поведения.

Мы научились все считать (электроэнергию, воду и т.д.). Полностью изменились наши представления об отчетности. Если раньше отчет – это неизвестно откуда взявшиеся сведения, из которых неизвестно что вытекает, то здесь нас приучили к полной, логически связанной и ясной отчетности. Проблемы пьянства, прогулов, опозданий на работу исчезли. Люди стали уважать и ценить свою работу.

И что еще характерно. Приехали специалисты из Швеции. Они ведь не в офисе сидели – пили кофе, а одели спецовки, взяли измерительный инструмент и поползли по всем трубам, своими руками прощупали каждый шов, каждый фланец. Где-то нащупали утечку, все записали, показали, где и почему нерачительно используются ресурсы. Все это они проделывали совместно с нашими начальниками и руководителями подразделений. Это и есть самое настоящее обучение, причем не в теории, а на практике, на нашей заводской площадке.

Задание 4

Какие методы поддержания организационной культуры использовали шведы? В чем кроются причины и последствия формирования различных организационных культур?

Тема 7. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

Практическое занятие № 8 – Методы разрешения конфликтов

Цель занятия – выработка навыков исследования вариантов разрешения конфликтной ситуации.

В практике для выхода из межличностного конфликта обычно используется матрица, которая строится с учетом ориентации «на интерес к себе» и «интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат (см. рисунок 1).

При разрешении таких конфликтов обычно руководствуются **пятью стилями**.

1 стиль «Разрешение конфликта силой»

Этот стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, но при этом не учитывается позиция другой стороны. Для применения этого стиля необходимо иметь власть или физические преимущества. Преобладает принцип «интерес к себе», «выигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны)».



Рисунок 1 – Матрица способов разрешения конфликтов

2 стиль «Разрешение конфликта через сотрудничество»

Такой стиль обычно связан с высокой степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием объединить все усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая сторона. «Высокий интерес и к себе и к другим», «выигрыш – выигрыш».

Сторонники этого стиля:

– рассматривают конфликт как нормальное явление, помогающее и ведущее к более творческому решению возникающих проблем (но только если конфликтом управлять);

- проявляют доверие и откровенность в отношении к другим;
- считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении;
- считают, что никто не должен пострадать на этапе разрешения конфликта.

3 стиль «Уход от конфликта»

Данный стиль обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости. Главное – быть в стороне, соблюдать нейтралитет. Такая позиция свидетельствует либо о решении дать конфликту развиваться, либо о неприятии напряженности и беспорядка. В ряде случаев этот стиль результативен, однако менеджеру по персоналу игнорировать конфликт все-таки не следует, чтобы не вызвать большего недовольства. В этом случае проигрывают обе стороны. «Низкий интерес к себе и к другим», «проигрыш – проигрыш».

4 стиль «Вхождение в положение другой стороны»

Такой стиль обычно означает желание кооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего сильного интереса. Подобная тактика помогает в стремлении реализовать желания других. Выразители такого подхода окружающими воспринимаются, как правило, положительно, но в то же время иногда – и как слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию. «Невыигрыш – выигрыш».

5 стиль «Разрешение конфликта через компромисс»

Подобный стиль предполагает учет интересов обеих сторон и реализуется через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки. При этом отсутствует как взаимная удовлетворенность, так и неудовлетворенность. «Невыигрыш – невыигрыш».

Ситуация

Компания Joanna Stores – сеть из 500 магазинов женской одежды. Поставщики компании работают несколько небрежно, и зачастую она не обращает внимания на нарушение сроков поставок.

Однако этот осенний сезон начался для компании неудачно. Сбыт остался на прежнем уровне, а объем запасов в отделе женских платьев был выше обычного. В конце августа менеджер по закупкам Карен Кларк проверяла открытые заказы и обнаружила, что заказанная партия от Marie Modes почти на 20 тыс. изделий до сих пор не получена. Она позвонила поставщику и узнала, что платья поступят на несколько дней позже 30 августа – согласованной даты аннулирования заказа. Кларк связалась с Мартином Крафтом, менеджером по сбыту Marie Modes, и сообщила, что магазин не примет заказ, если он не будет получен ранее этой даты. Она получила следующий ответ: «Мы опоздаем с некоторыми моделями, но 80% заказа вы получите 2 сентября. В этом году мы вложили огромные деньги в производство и намерены их окупить».

Кларк немедленно отправила уведомление об отказе от заказа, настаивая на дате 30 августа, но Крафт ответил: «Некоторых изделий пока не хватает, я отправлю вам то, что у нас есть, аннулируете вы заказ или нет». 2 сентября в магазин прибывает 18 тыс. единиц товара от Marie Modes, но платья так и остались лежать в грузовике.

Узнав об отказе от поставки, Крафт пришел в ярость: «Что мне с ними делать, съесть, что ли? Вы выписали нам заказ, мы доставили его практически в срок, так что вы обязаны его принять. В противном случае мы с вами встретимся в арбитражном суде». Реплика Карен: «В таком случае у нас с вами никогда больше не будет никаких дел. Вы прекрасно знали, когда должен быть выполнен этот заказ. Если у вас возникли какие-то трудности, вам следовало заранее проинформировать меня. Вы знаете, что наша компания – один из основных покупателей вашей продукции. Мы нужны вам, так что будьте любезны, избавьте нас от этих товаров, и тогда я обещаю, что в следующем сезоне вы вновь получите большой и "аппетитный" заказ».

Задание

Разработать 5 вариантов разрешения конфликтной ситуации с позиции Карен Кларк в соответствии с известными стилями разрешения межличностного конфликта.

Ответ должен содержать анализ вариантов, выбор предпочтительного варианта, обоснование выбора.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Лукичёва, Л. И. Менеджмент организации: теория и практика [Текст] : учебник для бакалавров / Л. И. Лукичёва, Е. В. Егорычева; под ред. Ю. П. Анискина. – М. : Издательство «Омега–Л», 2011. – 488 с.
- 2 Набиев, Р.А. Менеджмент. Практикум [Текст] : учеб. пособие / Р. А. Набиев, Т. Ф. Локтева, Е. Н. Вахромов. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 144 с.
- 3 Менеджмент : учебно-практическое пособие / А. В. Игнатъева [и др.] – М. : Вузовский учебник; ИНФРА–М, 2013. – 284 с.
- 4 Основы менеджмента : учеб. пособие / под ред. В. И. Королева. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 620 с.
- 5 Попова, А. А. Менеджмент [Текст] : практикум, учеб. пособие / А. А. Попова. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 252 с.
- 6 Практический менеджмент : учеб. пособ. / под общ. ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 330 с.
- 7 Семенов, А. К. Основы менеджмента [Текст] : практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2008. – 476 с.
- 8 Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 329 с.
- 9 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.
- 10 Хедоури, Ф. Основы менеджмента [Текст] : учебное пособие / Ф. Хедоури, М. Альберт, М. Ч. Мескон (пер. с англ., под ред. О. И. Медведь). – 3-е изд. – М. : ИД Вильямс, 2008. – 672 с.

Липина Татьяна Александровна

МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов очной и заочной форм обучения
направления 080100.62

Редактор Е.А. Могутова

Подписано в печать 19.06.14	Формат 60x84 1/16	Бумага 65 г/м ²
Печать цифровая	Усл. печ. л. 1,75	Уч.-изд. л. 1,75
Заказ 197	Тираж 25	Не для продажи

РИЦ Курганского государственного университета.
640000, г. Курган, ул. Советская, 63/4.
Курганский государственный университет.