

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Курганский государственный университет»
Кафедра «Менеджмент»

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов специальности
38.05.01 - «Экономическая безопасность»
специализаций «Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности», «Судебная экономическая экспертиза»

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплины: «Управление организацией (предприятием)»

Составили: доцент, канд. экон. наук Е.Н. Ильченко,
О.Н. Соськова.

Утверждены на заседании кафедры «23» марта 2016 г.

Рекомендованы методическим советом университета «17» декабря 2015 г.

1 Содержание практических занятий

Тема 1. Природа менеджмента - 2 часа

Задание 1. Доклады студентов на тему «Теории и модели управления»

Тема 2. Эволюция управленческой мысли – 4 часа

Задание 2.1. Эволюция концепций менеджмента

Цель задания: систематизировать теоретические знания в области различных направлений менеджмента.

Содержание задания: заполните следующую таблицу, изложив в ней различные школы и направления в менеджменте в хронологической последовательности:

Школа или направление	Годы возникновения	Основные представители	Основные достижения	Основные недостатки
Классическая школа	1911	Ф. Тейлор, Х. Эмерсон, Г. Форд и др.	Внедрение НОТ. Разработка принципов управления. Создание цехового управления...	Слабо учитывался человеческий фактор
...				

Задание 2.2. Сравнительная характеристика американской и японской моделей менеджмента

Цель задания: усвоить особенности различных моделей менеджмента.

Содержание задания: систематизировать знания в области различных моделей менеджмента и оформить материал в виде следующей таблицы:

Область управленческих решений	Американская модель менеджмента	Японская модель менеджмента
Способы принятия управленческих решений		
Продвижение по служебной лестнице		
Организация контроля и т.п.		
...		

Тема 3. Внутренняя и внешняя среда организации – 2 часа

Задание 3. Функции организации

Цель задания: уметь раскрывать содержание общих функций менеджмента торговых организаций.

Содержание задания: 1 Опишите окружающую среду торговой организации. 2 Раскройте содержание общих функций менеджмента, используя следующую таблицу:

Общая функция	Конкретная работа (частные функции)
1	1.1 1.2 1.3 и т.д.
2	1.1 1.2 1.3 и т.д.
3	1.1 1.2 1.3 и т.д.
4	1.1 1.2 1.3 и т.д.
5	1.1 1.2 1.3 и т.д.

Тема 4. Стратегическое управление – 4 часа

Задание 4.1. Формирование миссии организации

Цель задания: научиться формулировать миссию организации.

Содержание задания:

1) сформулировать миссию следующих организаций различных направлений деятельности:

- торговая организация;
- производственное предприятие;
- финансовая организация;
- образовательная организация;
- медицинское учреждение;
- правительство Курганской области.

2) оформить задание в виде следующей таблицы:

Организация	Миссия организации
Торговая организация	
...	

Задание 4.2. Практическая ситуация «"Аквариус" меняет стратегию»

Описание ситуации. Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус» решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинства

советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в Ивановской области. В 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Мощности завода позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако «обвалившийся» рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того, чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов, но она не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1995 г. составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проект (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы для обсуждения ситуации

1 Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2 Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3 В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

4 Какие мероприятия по сохранению фирмы в условиях кризиса предложили бы Вы?

Тема 5. Структура управления – 2 часа

Задание 5.1. Практическая ситуация «Структура "Телекон"»

Описание ситуации. Директор предприятия «Телекон» поручил заведующему коммерческим отделом подготовить предложения по перестройке организационной структуры предприятия, ориентируя ее на маркетинг. Обсудив различные предложения с заведующим отделом кадров предприятия, главным бухгалтером, главным инженером, представителями трудового коллектива, заведующий коммерческим отделом подготовил несколько вариантов структур. Они были представлены на совещании у директора.



Рисунок 1 – Предлагаемая организационная структура



Рисунок 2 – Предлагаемая организационная структура

Директор одобрил изложенные соображения, отметив, что маркетинг является принципом управления, который ориентирован на учет требований покупателей и потребителей, и что эти требования должны направлять каждый шаг предприятия, включая и планирование, и определение целей по достижению определенной прибыли.

Главный бухгалтер обратил внимание на то, что предлагаемая реорганизация означает, кроме всего прочего, перегруппировку ответственности работников. В новой системе повышается влияние каждого на образование прибыли. Заведующий коммерческим отделом на протяжении многих лет продавал изделия на основе концепции маркетинга. Однако ему уже не придется делать свою работу, испытывая сопротивление всех или некоторых. Важнейшее нововведение — это добровольное и полное содействие каждого работника предприятия.

Главному инженеру показалось, что это замечание относится к нему. Было похоже на то, что снова начинается многолетний спор о приоритете маркетинга или производства. «Если бы производство на нашем предприятии не было бы достаточно хорошо организовано для того, чтобы с малыми затратами выпускать изделия хорошего качества, — заявил он, — тогда не было бы маркетинга». Однако заведующий коммерческим отделом сказал, что главный инженер в своем высказывании удивительно точно обрисовал свою задачу в рамках концепции маркетинга.

Вопросы для обсуждения ситуации

- 1 Как можно оценить предпринятые руководством «Телекон» шаги по организационной перестройке предприятия?
- 2 Проанализируйте организационные структуры предприятия, представленные на совещании у директора.
- 3 Выявите и опишите их слабые и сильные стороны?
- 4 Примите окончательное управленческое решение по выбору организационной структуры, ориентированной на маркетинг.
- 5 Дайте обоснование принятому решению.

Тема 6. Коммуникации в организации – 2 часа

Задание 6.1. Практическая ситуация «Сокращение штатов компании»

Описание ситуации. Алексей Иванович Некрасов в очередной раз прочитал лежавший перед ним документ, взял авторучку, повертел ее в руке и снова положил на стол. Больше часа он сидел перед подготовленным обращением начальника отдела кадров к сотрудникам, созданной 7 лет назад и бессменно возглавляемой им компании, и не мог поставить свою подпись. Генерального директора можно было понять: по истечении 6 лет сказочного успеха, сделавших компанию лидером своей отрасли и одним из наиболее престижных работодателей, детище Некрасова столкнулось с серьезными проблемами. В результате августовского кризиса почти на 30% сократилась выручка, а издержки остались практически неизменными. После долгих размышлений было принято

решение сократить 20% сотрудников. Для компании, выросшей из возглавляемой Некрасовым в течение 25 лет лаборатории, подобный шаг значил очень многое. Генеральный директор лично знал практически всех из более чем тысячи сотрудников, со многими его связывала личная дружба. И вот теперь сокращение. Некрасов решил провести его гуманно — обратиться к сотрудникам с письмом, объясняющим необходимость сокращения, и предложить увольняющимся по собственному желанию компенсацию в размере пяти окладов. Текст письма лежал перед генеральным директором, но подписать его не было сил.

Уважаемые коллеги, друзья!

Вместе с вами мы создали компанию, которая стала явлением в российской экономике. Ваши знания, опыт и самоотверженный труд превратили маленький кооператив в современное предприятие. Вместе с вами мы прожили 7 замечательных лет небывалого роста. Мы можем и должны гордиться своими достижениями. К сожалению, разразившийся в августе экономический кризис не миновал и нашу компанию, хотя титанические усилия руководства помогли смягчить его влияние. В то время как многие предприятия обанкротились или попали в состояние, близкое к банкротству, мы сохранили операции практически в неизменном масштабе. Однако платежеспособность наших клиентов уменьшилась, что негативно сказалось на доходах компании. Проведенная работа по сокращению издержек позволила сэкономить десятки миллионов рублей, однако этой экономии недостаточно, чтобы обеспечить рентабельность. Мы вынуждены начать сокращение издержек на персонал. Многие компании пошли по пути уменьшения заработной платы. Я решительно отвергаю этот путь, поскольку убежден, что получающий нищенскую зарплату сотрудник не может быть производительным. Мы платили и будем платить своим работникам достойное вознаграждение. Чтобы продолжать делать это и обеспечить прибыль акционерам, мы вынуждены провести сокращение штатов.

Коллеги, друзья! Я обращаюсь к вам с уверенностью, что найду понимание и поддержку, которые я находил всегда. Компания вынуждена сократить 211 сотрудников. Это огромная потеря для нас, однако другого пути нет. Мы сделаем все возможное для того, чтобы провести это сокращение достойно. Тем, кто решит покинуть компанию добровольно, будет выплачено единовременное пособие в размере пяти месячных окладов и оказана помощь в трудоустройстве. Это предложение действует в течение двух недель. Через две недели в компании начнется сокращение, которое пройдет в полном соответствии с требованиями трудового законодательства. Однако я надеюсь на вашу сознательность и готовность поддержать компанию в трудную минуту, которая даст нам возможность избежать процедуры сокращения.

С уважением, Алексей Некрасов

Вопросы для обсуждения ситуации

1 Насколько удачным является выбор метода коммуникации в данной ситуации? Какие положительные и отрицательные моменты вы видите в реше-

нии генерального директора обратиться к сотрудникам с письмом? В какой форме следует довести содержание письма до организации: направить каждому сотруднику; развесить в наиболее посещаемых местах; зачитать на собраниях отделов и групп?

2 Прокомментируйте содержание письма. В чем его достоинства и недостатки? Что следует добавить?

3 Прокомментируйте стиль письма. Подходит ли он для данной ситуации? В каком стиле составили бы подобное обращение вы?

4 Стоит ли Некрасову подписывать это письмо?

Тема 7. Лидерство в организации и власть – 2 часа

Задание 7.1. Практическая ситуация «Потеря лидирующих позиций»

Описание ситуации. Вы сформировали команду из заинтересованных и трудолюбивых работников в достаточно короткий период времени. Большинство работает хорошо, а некоторые преуспевают с тех пор, как перешли в ваш отдел. Они все знающие работники, хорошо работают в команде, стараются обсуждать вопросы, согласовывать мнения и быстро выполнять решения.

Однако часто собрания в коллективе проходят неформально в нерабочее время. Ваше беспокойство по поводу некоторых решений, принятых на них, растет. Иногда вас вообще не приглашают на собрания, и вы не можете повлиять на решение. Несколько раз принятые без вашего ведома решения отрицательно влияли на работу других отделов (секций).

Двое из группы, кажется, стараются захватить лидерство. Отношения пока нормальные, но есть почва для конфликта. Другие члены группы склоняются к той или другой стороне. Это также причина для беспокойства.

Вы рекомендовали своим подчиненным быть более ответственными за свою работу. Вам это удалось. Однако вы обеспокоены тем, что ваши рекомендации сотрудники восприняли негативно, а ваш стиль руководства — как «тяжелую руку», что отрицательным образом повлияет на работу и ухудшит результаты.

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

Задание 7.2. Практическая ситуация «Лидерство и власть»

Содержание ситуации: вы управляете группой опытных работников, которые хорошо знакомы с работой отдела и с требованиями к работе в этом отделе. Однако после нескольких лет работы ваша группа не достигла ожидаемого уровня работы.

На прошлой неделе вы говорили об этой проблеме и о том, как ее решить. Вы заметили нежелание определенных людей обсуждать этот вопрос. Некоторые говорят, что нет ничего серьезного, что это обычные трудности в нашей организации. Вам кажется, что низкая эффективность работы в вашей группе зависит от плохой работы смежного отдела, с которым ваши сотрудни-

ки имеют неформальные отношения. Отделы часто помогают друг другу решать некоторые проблемы, но иногда проблемы не решаются вовремя.

Вам не нравится, что симпатии ваших работников смежному отделу мешают выполнению работы, развитию доверия и сотрудничества в вашем отделе.

Что нужно сделать, чтобы добиться доверия и сотрудничества в вашем отделе?

Тема 8. Управление человеческими ресурсами – 6 часов

Задание 8.1. Построение системы управления персоналом

Постановка задачи. Согласно теоретическим аспектам распределите перечисленные функции, сформировав модель системы управления персоналом.

Перечень функций службы управления персоналом

- управление отдельными функциональными и производственными подразделениям;
- анализ кадрового потенциала;
- поддержание взаимосвязи с внешними источниками;
- организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;
- управление взаимодействием с профсоюзами;
- соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды;
- учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;
- организация рационализаторской и изобретательской деятельности, нормирование и тарификация трудового процесса;
- организация социального страхования;
- нормирование и тарификация трудового процесса;
- обеспечение потребности в персонале;
- использование персонала;
- анализ маркетинговой информации;
- разработка системы целей управления персоналом;
- определение содержания труда на каждом рабочем месте;
- выбор путей покрытия потребности в персонале;
- адаптация персонала;
- определение функций и оргструктуры службы управления персоналом;
- формирование системы управления персоналом;
- планирование качественной и количественной потребности в персонале;
- отбор персонала;
- определение потребностей в персонале;
- производственная социализация персонала;
- мотивация трудовой деятельности;
- управление карьерой персонала;

- высвобождение персонала;
- деловая оценка персонала;
- развитие персонала;
- организация обучения персонала.

Задание. На основании построенной модели сделайте заключение о совершенстве полученной системы управления персоналом.

Задание 8.2. Практическая ситуация «Руководитель»

Описание ситуации. Начальник планово-экономического отдела предприятия Кузьмин Н.В. ушел на пенсию. Руководство предприятия было не совсем довольной работой Кузьмина, считая его чрезвычайно мягким человеком. В последнее время роль отдела существенно возросла.

В отдел назначается новый начальник Романов О.Н., ранее работавший в родственной организации заместителем начальника аналогичного отдела. Ему 36 лет, имеет высшее образование по специальности и большой практический опыт.

Характеристика отдела: отдел занимает комнату площадью 120 кв.м. У бывшего начальника своего кабинета не было. В отделе работают, в основном, женщины: 23 из 25 человек. Состав по возрасту и образованию: десять человек в возрасте 32-42 года, имеют высшее или средне-специальное образование; пять человек со средним профессиональным образованием – пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов с экономическим образованием (из них – 1 мужчина); четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте 18-24 лет; один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Зам. начальника – опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных и консервативных подходов, поэтому начальником ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это не связано с производственной необходимостью. В отдел бывает трудно дозвониться, т.к. городские телефоны часто заняты из-за постоянных разговоров. Должностные инструкции были составлены давно, никто не помнил их содержания и не знал точно, где они находятся. В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они их привыкли понимать.

Задание. Разработать несколько вариантов работы руководителя с коллективом по выводу подразделения из создавшегося положения. Для этого необходимо составить программу работы Романова О.Н. в зависимости от стиля руководства (авторитарный или демократический).

Задание 8.3. Практические ситуации по управлению персоналом

1 Описание ситуации. Вам поручено управлять группой из четырех человек. Эта группа новая. Три человека пришли в нее из других секций, а четвертый только что принят на работу. При поверхностном взгляде группа достаточно хорошо справляется с должностными обязанностями, большинство работников трудолюбивы и усердно работают. До сих пор не возникло ссор или споров. Кажется, что они довольны. Тем не менее вы озабочены тем, что в целом достижения не так высоки, как могли бы быть. Однако очевидных затруднений в работе нет. Ситуация выглядит так, что каждый работает индивидуально и взаимодействие между ними отсутствует. Вы подняли этот вопрос и попросили работников высказать свое мнение. Их мнение таково, что каждый работает достаточно хорошо и ваши ожидания, очевидно, слишком высоки.

Какие шаги вы могли бы предпринять, чтобы улучшить положение?

2 Описание ситуации. Ваш отдел (секция) достигает основных целей. Но это результат усилий только нескольких индивидуумов. Отношения в группе плохие. Групповые встречи (собрания) часто перерастают в шумные ссоры. В коллективе накопилось много невысказанного, так как все боятся конфликтов. Когда появляется ошибка в работе или проблема, вы узнаете о ней спустя много времени. И тогда уже трудно будет определить, кто виноват. Если вы пытаетесь что-то изменить, это становится проблематичным, так как люди упираются, спорят по мелочам, стараются переложить ответственность на других или используют возможность посчитаться друг с другом. Те, кто работают на должностях дольше других, — самые несносные. Вам удалось достичь определенных перемен. Но при этом пришлось использовать давление на людей и проявить большую настойчивость. Вам иногда кажется, что каждый должен быть ответственным за свою работу. Много приходится проверять и исправлять. Это всегда потеря времени и источник споров. Тем не менее вы уверены, что очередные нововведения встретят сопротивление. Вы знаете, что необходимо, но боитесь, что если вы начнете действовать правильно, то ничего не достигнете.

Что вы должны предпринять, чтобы достичь максимально своих целей?

3 Описание ситуации. вы отвечаете за работу отдела (секции), который плохо справляется с работой. Эти проблемы существовали годами, но лишь в последнее время стали известны всем, вне отдела.

За короткое время управления вы попытались улучшить работу каждого и группы в целом. Все были очень довольны. Никто не спорил, казалось, все принимали предлагаемые изменения. Тем не менее, когда вы проконтролировали, проверили ситуацию, изменения просто не произошли. И снова все были вежливы, соглашались с необходимостью перемены, но ничего опять не изменилось.

Когда вы высказали это людям, они ответили, что это выше их возможностей или что они не понимают, чего вы хотите. Вы попытались заставить каждого изложить на бумаге то, что они хотели бы. Но это тоже не подействовало.

Вы озабочены тем, что, когда вы начинаете подгонять одного или двоих, другие воспринимают этих людей как жертвы. Каждый в отдельности огорчен, если ему не удастся выполнять ваши требования. Вас же огорчает то, что вы знаете, что у них большой потенциал, но он не используется.

Результаты работы вызывают озабоченность руководства отдела. Идет речь о закрытии или реорганизации отдела.

Что можно сделать, чтобы улучшить ситуацию?

Тема 9. Управление группами – 2 часа

Задание 9.1. Практические ситуации по управлению группами

1 *Описание ситуации.* В группе, которой вы управляете, есть как старые, так и только что принятые работники. Новые работники все еще обучаются. В общем в команде хорошая рабочая обстановка и хорошие отношения, опытный персонал помогает новичкам достичь определенного уровня. В последнее время отношение к новичкам меняется. Растет недовольство и неудовлетворенность по отношению к тому, что новый персонал не вполне справляется, принимая во внимание высокие стандарты работы. Вас беспокоит то, что если негативное отношение к новичкам будет развиваться, прежняя хорошая командная работа будет разрушена, и группе уже никогда не удастся достичь прежних высоких результатов.

Какие шаги необходимо предпринять, чтобы решить накопившиеся проблемы?

2 *Описание ситуации.* Вы управляете группой работников хорошо подготовленных профессионально и с большим стажем. Ожидалось, что эта группа будет показывать высокие результаты, но, несмотря на высокий потенциал, группа выглядит незаинтересованной и недееспособной. Сначала вы думали, что это результат того, что сотрудники через некоторое время пойдут на пенсию. Затем вы поговорили с группой и с каждым сотрудником индивидуально, чтобы выяснить, в чем проблема. Однако группа неохотно говорила о том, что вызывает проблемы в работе, хотя было все же сказано, что трудности возникли из-за недоработок в предыдущей смене. Вы обеспокоены тем, что некоторые работники совершенно потеряли интерес к работе и их производительность снижается. А участники вашей группы не могут понять, почему руководство поручает им ответственную работу, усложняет ее тем, что без предупреждения вваливает на их плечи недоработки предыдущей бригады.

Какие шаги необходимы, чтобы улучшить ситуацию?

Тема 10. Управление конфликтами и стрессом – 2 часа

Задание 10.1. Практические ситуации по управлению конфликтами

1 *Описание ситуации.* Вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании. Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет.

Точка зрения другого менеджера — они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина.

С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией). Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

2 *Описание ситуации:* Недавно вы стали руководителем коллектива. Предыдущий руководитель считал, что людей надо жестко контролировать и что необходимо подчиняться начальнику и уважать его.

Несмотря на огромный опыт, работники выполняют свои обязанности посредственно. Они делают все, что вы от них требуете, но никогда не проявляют инициативу. Как с начальником им удобно с вами общаться на определенной дистанции и только по работе. Их производительность снижается.

Вы попытались показать, что цените знания и опыт группы: спрашивали их мнения и предложения по поводу повышения эффективности труда. Сотрудники отмалчивались. Вы думаете, что группа все еще не доверяет вам и боится, что любые замечания или предложения будут рассмотрены как критика в ваш адрес. Они боятся стать вашей жертвой и быть обвиненными при первой же возможности.

Что нужно сделать, чтобы создать в группе обстановку доверия и свободного обмена идеями.

Тема 11. Управление изменениями в организации – 2 часа

Задание 11.1. Практическая ситуация «Собственное дело»

Описание ситуации. Почти 15 лет Анастасия работала на крупном предприятии, одном из лучших предприятий оборонной отрасли, но в связи с трудностями переходного периода была уволена. Анастасии пришлось искать себе другую работу. Она случайно натолкнулась на объявление в газете о возможно-

сти подстригать газоны в частных хозяйствах. Вскоре Анастасия уже подстригала газоны в нескольких хозяйствах и дела у нее шли хорошо.

Однажды она окончательно решила основать собственное дело — заняться уходом за газонами и лужайками. Она испытывала облегчение от мысли, что больше не придется нервничать в поисках работы, и радовалась, что станет сама себе хозяйкой и начальником. Правда, ее немного пугала полная самостоятельность, тем не менее Анастасия хотела добиться успеха. Поначалу дело шло медленно, но постепенно все больше людей узнавали об Анастасии и просили заняться их хозяйствами. Некоторые просто были рады переложить на нее всю работу, другие «переметнулись» к ней от профессиональных фирм по уходу за садом.

Уже к концу первого года самостоятельной работы Анастасия знала: этим способом она сможет зарабатывать себе на жизнь. Она стала заниматься и другой работой: прополкой и подкормкой газонов и садилов, а также стрижкой курстарника. Дело пошло настолько хорошо, что Анастасия наняла двух помощников. Через некоторое время ей удалось расширить дело так, что каждый из нанятых работников стал специализироваться на определенной группе клиентов, привлекая при необходимости в помощь своих родственников (в основном пенсионеров). Однако при этом несколько ухудшилось качество работы и часть клиентов снова вернулась к профессиональным фирмам.

Вопросы для обсуждения ситуации

- 1 Охарактеризуйте этапы жизненного цикла, которые прошло дело Анастасии.
- 2 Учла ли Анастасия сложности периода роста?
- 3 На какой стадии жизненного цикла в данный момент находится организация Анастасии? Как преодолеть кризис этого периода? Может ли помочь составление рабочего графика в повышении и гарантии качества работ?

Тема 12. Принятие управленческих решений – 3 часа.

Задание 12.1. Практическая ситуация «Сладкий ШОК»

Описание ситуации: 10 лет назад в городе N открылась фабрика по производству кондитерских изделий. Продукция продавалась под маркой «Сладкий ШОК». В 2015 году руководство фабрики столкнулось с проблемой снижения эффективности деятельности предприятия.

Данные проведенного анализа свидетельствовали о снижении таких показателей как объем производства, сбыт продукции, производительность труда. Наблюдается рост издержек на производство.

Руководство фабрики видит два выхода из сложившейся ситуации: с одной стороны, по мнению руководства необходимо принять решения относительно производственной деятельности, а с другой стороны на фабрике наблюдается текучесть кадров, неудовлетворенность рабочих, и совершенствование производства еще больше усугубит сложившуюся ситуацию, поэтому руковод-

ству фирмы можно ограничиться принятием решений по совершенствованию системы мотивации.

На основании выявленных проблем руководство фабрики выбрало первый путь и определило основные цели, достижение которых позволит фабрике повысить эффективность деятельности предприятия. В их числе:

1) снижение издержек производства, за счет: сокращения производства неконкурентоспособной продукции и отказа от использования затратных технологий производства;

2) увеличение объемов производства, за счет: расширения товарного ассортимента (товарная дифференциация, выпуск нового товара); заключения длительных договоров с поставщиками;

3) стимулирование сбыта. В его рамках: разработка системы скидок; совершенствование системы распределения; совершенствование рекламной деятельности.

С учетом выявленных проблем и определенных целей руководству компании необходимо принять управленческие решения, реализация которых позволит повысить эффективность деятельности фабрики.

Задание. На основании представленной информации примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации, используя при этом графический подход к принятию управленческих решений. В рамках подхода к принятию управленческого решения:

- 1) построить «дерево проблем»;
- 2) построить «дерево целей»;
- 3) построить «дерево решений».

Задание 12.2. Практическая ситуация «ОАО «Бленд» - 1 час

Описание ситуации. Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В итоге сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате которых снизилась производительность труда.

Задание. Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в этой ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Примерное задание для рубежного контроля 1

1 Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего как «администратор»?

- (А) быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу;
- (В) иметь аналитический склад ума;
- (С) быть предельно объективным и полагаться на факты и логику;
- (D) методичность в работе, прогнозирование будущего.

2 Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- (А) потребность в уважении к себе, самоутверждение и в принадлежности к социальной группе;
- (В) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;
- (С) ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;
- (D) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

3 Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными?

- (А) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы;
- (В) отсутствие дифференцированного отношения к людям;
- (С) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками;
- (D) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы.

4 Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- (А) успех;
- (В) деньги;
- (С) свобода;
- (D) безопасность.

5 Основные функции управления

- (А) планирование, контроль;
- (В) планирование, организация, мотивация, контроль;
- (С) организация, мотивация;
- (D) организация, мотивация, контроль.

6 В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может являться:

- (A) сборочная линия массового производства;
- (B) банковское дело;
- (C) страхование;
- (D) сетевой график.

7 Пределом использования автоматизации является

- (A) ограниченность наших знаний;
- (B) квалификационный уровень обслуживающего персонала;
- (C) невозможность исключения непредвиденных ситуаций;
- (D) несовершенство техники.

8 Основное отличие открытой системы от закрытой заключается в

- (A) отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;
- (B) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;
- (C) замкнутости элементов системы самих на себя;
- (D) наличии взаимодействия с внешней средой.

9 Основным в управлении по целям является выработка целей

- (A) сверху вниз по цепи инстанций;
- (B) снизу вверх;
- (C) снизу вверх и сверху вниз;
- (D) по матричной схеме.

10 Определите основные характеристики внешней среды для организации

- (A) все перечисленное;
- (B) взаимосвязанность факторов, сложность;
- (C) сложность и подвижность;
- (D) взаимосвязанность и неопределенность.

Примерное задание для рубежного контроля 2

1 Чаще прибегают к ротации в:

- (A) США;
- (B) России;
- (C) Англии;
- (D) Японии.

2 Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

- (A) степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы;
- (B) степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя;

- (C) возможность неудачи в предсказаний результатов;
- (D) уровень превышения своих полномочий.

3 Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

- (A) работоспособность;
- (B) прогнозирование человеческого поведения;
- (C) лидерство;
- (D) прогнозирование спроса на продукцию.

4 В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?

- (A) включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т.е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях;
- (B) придание машине способности мыслить;
- (C) использование электронно-вычислительной техники в сочетании с этапами «мозгового штурма» и экспертных оценок;
- (D) качественно новый уровень техники и технологии.

5 Что называется «социотехническими системами»?

- (A) люди, участвующие в процессе производства;
- (B) компьютеры;
- (C) станки с программным управлением;
- (D) компьютерные системы, заменяющие определенное число работников.

6 Тактика - это

- (A) долгосрочная стратегия;
- (B) краткосрочная стратегия;
- (C) среднесрочный план.

7 Основными компонентами модели коммуникации являются:

- (A) объект, субъект, взаимодействие;
- (B) источник, сообщение, канал, получатель;
- (C) объект, субъект, влияние, обратная связь;
- (D) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие.

8 Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью

- (A) рассмотрение администратора как профессии;
- (B) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом;
- (C) создание нового стиля управления;
- (D) создание универсальных принципов управления.

9 Целью контроля является

- (А) проверка выполнения плана;
- (В) сбор статистических сведений;
- (С) усиление зависимости подчиненных;
- (D) обеспечение руководства информацией для корректировки плана.

10 В чем заключается принцип единства управления?

- (А) у любого служащего (работника) может быть только один руководитель;
- (В) полную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек;
- (С) число лиц, находящихся в подчинении, лимитировано;
- (D) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей.

3 Примерный перечень вопросов к экзамену

- 1 Управление как особый вид деятельности, его специфика. Необходимые навыки и качества менеджера.
- 2 Классическая школа в управлении.
- 3 Школы человеческих отношений и поведенческих наук.
- 4 Количественный подход к управлению.
- 5 Системный и ситуационный подходы.
- 6 Американская, европейская и японская модели управления.
- 7 Содержание понятия «среда организации».
- 8 Сущность и значение стратегического планирования. Стратегия, ее элементы и уровни. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
- 9 Понятие структуры управления и факторы, ее определяющие. Функциональная, дивизиональная и матричная структуры.
- 10 Понятие и роль коммуникаций в управлении. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы.
- 11 Природа лидерства и его основа. Управленческая решетка Р. Блэйка. Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Реддина, Врума-Йеттона.
- 12 Система управления человеческими ресурсами.
- 13 Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации.
- 14 Группы в организации и их типы. Создание команд и управление ими. Преимущества и недостатки работы в командах.
- 15 Природа и типы конфликтов в организации. Методы разрешения конфликтной ситуации.
- 16 Природа, модель и этапы процесса управления изменениями.
- 17 Основные понятия и сущность управленческих решений. Классификация управленческих решений.
- 18 Процесс принятия управленческих решений.
- 19 Методы разработки и принятия управленческих решений.
- 20 Целевая ориентация управленческих решений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная учебная литература

- 1 Кравченко А. И. История менеджмента : учебное пособие. – М. : Академический проект, 2007.
- 2 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. – М.: «Дело», 2006.
- 3 Огарков А. А. Управление организацией : учебник. – М. : Эксмо, 2008.
- 4 Поршнев А. Г., Румянцева З. П., Саломатин Н. А. Управление организацией : учебник – М. : ИНФРА-М, 2008.
- 5 Блэйк Р. Р., Мутон Д. С. Научные методы управления / пер. с англ. И. Ющенко. – Киев : Высшая школа, 2013. – 274 с.
- 6 Балашов А. П. Основы менеджмента : учебное пособие. – М. : Вузский учебник; ИНФРА-М, 2012. – 288 с.
- 7 Басовский Л. Е. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 214 с.
- 8 Вердиева Ю. Н. Менеджмент : учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 «Антикризисное управление». – 2-е изд. перераб. и доп. Владивосток : ДВФУ, 2012. – 311 с.
- 9 Веснин В. Р. Основы менеджмента : учебник. – М. : Проспект, 2013. – 320 с.
- 10 Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учеб. для студ. вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2008. - 669 с.
- 11 Глухов В. В. Менеджмент : для экономических специальностей. – СПб. : Питер Пресс, 2009. – 600 с.
- 12 Гончаров В. И. Менеджмент : учебное пособие. – Минск : Современная школа, 2010. – 635 с.
- 13 Дафт Ричард Л. Менеджмент : перевод с английского. – СПб.: Питер, 2012. – 863 с.
- 14 Казначевская Г. Б. Менеджмент : учебник. – Ростов н/Д. : Феникс, 2012. – 452 с.
- 15 Коротков Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров. – М. : Юрайт, 2012. – 640 с.
- 16 Коротков Э. М., Солдатова, И. Ю. Основы менеджмента : учебное пособие. – М. : Дашков и К, 2013. – 272 с.
- 17 Коргова М. А. Менеджмент : краткий курс : учеб. пособие. – Ростов н/Д. : Феникс, 2008. – 378 с.
- 18 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. О. И. Медведь. – М. : Вильямс, 2012. - 672 с.
- 19 Репина Е. А. Основы менеджмента : учебное пособие. – М. : Академцентр, 2013. – 240 с.
- 20 Алексеев Ю. П. и др. Теория управления : учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина.– М. : Издательство РАГС, 2010. – 557 с.

Дополнительная учебная литература

1 Hackman, J.R., Wageman R. (2005) A theory of coaching, Academy of Management Review, vol.30, No.2, pp.269-287 (Электронный ресурс библиотеки).

2 Srivastava, Y. Are Innovative Managers Emotionally Intelligent?/ Yuvaraj and Nivedita Srivastava// Journal of Management Research Vol.7, 2007, p. 169-178.

3 Фопель К. Уверенное управление. Тренинг, коучинг, саморазвитие. – М. : Генезис, 2004, - 112с.

4 Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. – М. : Дело, 2014. – 275 с.

5 Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : человек, стратегия, организация, процесс : учебник. – М. : Изд-во МГУ, 2008.

РЕСУРСЫ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Интернет-ресурсы	Краткое описание
1 http://ecsocman.hse.ru	Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент
2 http://www.aup.ru	Административно-управленческий портал
3 http://www.eup.ru/	Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал
4 http://www.gks.ru	Госкомстат России
5 http://www.creativtkonomy.ru/	Журнал «Вопросы инновационной экономики»
6 http://www.alleng.ru	Образовательные ресурсы интернета
7 dist.kgsu.ru	Система поддержки учебного процесса КГУ

Ильченко Елена Николаевна
Соськова Ольга Николаевна

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (ПРЕДПРИЯТИЕМ)

Методические указания
к проведению практических занятий
для студентов специальности
38.05.01 - «Экономическая безопасность»
специализаций «Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности», «Судебная экономическая экспертиза»

Редактор Г.В. Меньщикова

Подписано в печать	Формат 60x84 1/16	Бумага 65 г/м ²
Печать цифровая	Усл. печ. л. 1,5	Уч.-изд. л. 1,5
Заказ	Тираж 25	Не для продажи

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