

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

Кафедра «Менеджмент»

Менеджмент. Теория управления. Теория менеджмента

Сборник заданий
для проведения практических занятий
для студентов очной и заочной форм обучения
направления всех технических и гуманитарных направлений

Курган 2016

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплины: «Менеджмент», «Теория управления», «Теория менеджмента»

Составили:

канд. экон. наук, доц. Артаментова О.А.

канд. экон. наук, доц. доцент Суркова С.А.

ст. преподаватель Т.А. Липина.

Утверждены на заседании кафедры

«23» марта 2016 г.

Рекомендованы методическим советом университета

«17» декабря 2015 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
<i>Тема 1. Эволюция управленческой мысли. Практическое занятие № 1 «Школы менеджмента»</i>	4
<i>Тема 2. Жизненный цикл организации. Практическое занятие № 2 «Ситуация «Сбербанк России»</i>	8
Практическое занятие № 3 «Ситуация «Бенкрофт энд компани»	10
<i>Тема 3. Организация как открытая система. Практическое занятие № 4 «Влияние факторов внешней среды на организацию»</i>	12
Практическое занятие № 5 «Влияние факторов внутренней среды на организацию».....	14
<i>Тема 4. Функциональные основы менеджмента. Практическое занятие № 6 «Видение, миссия, бизнес-идея организации»</i>	16
Практическое занятие № 7 «Построение дерева целей».....	19
<i>Тема 5. Методические основы менеджмента. Практическое занятие № 8 «Методы управления»</i>	20
Практическое занятие № 9 «Стили руководства»	22
<i>Тема 6. Организационные структуры управления. Практическое занятие № 10 «Оптимизация организационной структуры управления машиностроительным предприятием»</i>	23
<i>Тема 7. Разработка управленческих решений. Практические занятие № 11 «Деловая игра АРУП (алгоритм разработки управленческих решений)»</i>	26
<i>Тема 8. Организационная культура. Практическое занятие № 12 «Характеристика организационной культуры»</i>	29
<i>Тема 9. Управление конфликтами. Практическое занятие № 13 «Стили разрешения конфликтных ситуаций»</i>	30
Проверочные тесты	32
Список литературы	38

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания являются руководством к проведению практических занятий у студентов очной и заочной форм обучения технических и гуманитарных направлений по дисциплинам «Менеджмент», «Теория управления», «Теория менеджмента».

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; 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 организации 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 также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м². Менеджеры намеревались организовать микроразработки 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. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Практическое занятие № 2 «Ситуация «Сбербанк России»

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 штемпелем 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 денежно-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 40400 до 78800) 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 20000 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 в таблице 1 важнейшие характеристики на основных этапах жизненного цикла организации.

Таблица 1 – Основные этапы жизненного цикла организации и их важнейшие характеристики

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

Практическое задание № 3 «Ситуация «Бенкрофт энд компани»

В 1891 г. американец Джеймс Бенкрофт открыл в Чикаго первый магазин, который положил начало большой сети универмагов «Бенкрофт энд компани». Основной целью в то время он ставил выживание, которое можно было достигнуть, привлекая в маленький магазин как можно больше покупателей. Для этого Бенкрофт решил, вопреки традициям того времени, брать со всех клиентов одинаковую сумму денег за аналогичный товар. До сих пор местные жители всегда платили меньше чужаков. Джеймс Бенкрофт не побоялся поместить на витрине своего магазина вывеску «Одна цена для всех и каждого!» Этот умелый ход позволил привлечь покупателей, и магазин получил заслуженную известность. Главными принципами магазина были честность и качество товаров, благодаря этому Бенкрофт сумел завоевать определенную нишу на рынке. Магазины фирмы «Бенкрофт энд компани»

появились еще в двух крупных городах США, были созданы филиалы. Соответственно расширился штат сотрудников, возникла необходимость в организации собственной службы охраны, налаживались связи с поставщиками. Контроль за деятельностью персонала, структур находился в руках Джеймса Бенкрофта, стиль руководства был авторитарный. В это же время он разработал специальные программы по увеличению жалования сотрудникам в зависимости от получения прибыли. В середине 20-х годов XX в. во главе компании стал сын Джеймса – Сирилл Бенкрофт. Под его руководством в компании осуществились нововведения в развитии организации. Во-первых, он разграничил сферы руководства, введя должности главного финансиста, вице-президента по торговым операциям, по связям с общественностью и рекламе. В каждом филиале магазина были назначены управляющие, которые взаимодействовали друг с другом и напрямую с Бенкрофтом. Во-вторых, Сирилл разработал торговую марку и эмблему магазина «Бенкрофт энд компани», которые благодаря качеству продаваемого товара стали престижными и узнаваемыми. Как женщины, так и мужчины буквально с гордостью носили вещи с этой эмблемой.

Внутри организации были предприняты успешные попытки в обучении работающего персонала, а также в ознакомлении с новыми разработками в области торговых операций. В этот период компания «Бенкрофт энд компани» завоевала достойное место на рынке товаров и услуг и стала одной из самых популярных в США.

В начале 50-х годов новым управляющим стал сын Сирилла – Филипп Бенкрофт. Он продолжил политику своего отца. Его стремление к расширению требовало новых инвестиций. При поддержке совета директоров были выпущены акции, большая часть которых быстро разошлась на бирже. Акционеры считали это надежным вложением капитала. Продолжилось расширение сети универмагов. Внутри магазинов произошли конструктивные изменения, появились новые отделы. Достижением стали связи с ведущими модельерами, что позволило наладить в магазинах продажу эксклюзивных моделей одежды и аксессуаров к ним. Кроме того, важным стал индивидуальный подход к сотрудникам: за высокие результаты в работе они вознаграждались.

С середины 60-х годов начался период затишья. Все магазины работали и стабильно приносили прибыль. Никаких нововведений не принималось.

В конце 80-х годов компанию чуть было не поглотила другая организация: корпорация «Интеркопт» делала серьезные попытки захватить «Бенкрофт энд компани». Средств на «борьбу» не хватало, «Бенкрофт энд компани» оказалась на грани банкротства. С целью подорвать престиж компании «Бенкрофт энд компани» конкуренты использовали грязные технологии. В это время во главе компании стала бывший администратор Меридит Бенкрофт. Заручившись поддержкой мощного банка, Меридит смогла выкупить доли своей компании и тем самым предотвратить катастрофу. Благодаря нововведениям она смогла оживить компанию: введение новых должностей, расширение рынков сбыта, повышение уровня рекламы, консультации с продавцами по вопросам покупок,

технологические новшества. В начале 90-х годов «Бенкрофт энд компани» открыла еще два больших универмага в Европе, что позволило повысить прибыль и расширить рынок.

В настоящее время «Бенкрофт энд компани» – одна из наиболее известных на рынке товаров и услуг, а в результате слияния с компаниями, производящими одежду, обувь и мебель, она расширила сферу деятельности и является производящей компанией.

Вопросы для обсуждения ситуации

- 1 Определите основные фазы в жизни компании «Бенкрофт энд компани», сделайте их анализ. Какие цели доминировали в каждой фазе развития?
- 2 Что привело к созданию ситуации, когда «Бенкрофт энд компани» была на грани захвата другой организацией?
- 3 Какие действия помогли оживить компанию «Бенкрофт энд компани»?

ТЕМА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

Практическое занятие № 4 «Влияние факторов внешней среды на организацию»

Используя системный подход, оценить влияние факторов внешней среды на функционирование организации (заполнить таблицу 2 и сделать выводы).

Для оценки использовать пятибалльную шкалу:

- полная зависимость – 5 баллов;
- частичная зависимость – 4 балла;
- относительная зависимость – 3 балла;
- временная зависимость – 2 балла;
- неявная зависимость – 1 балл;
- отсутствие зависимости – 0 баллов.

Таблица 2 – Степень влияние факторов внешней среды на функционирование организации

Внешние факторы	Экспертные оценки (баллы)					Итого баллов (с)	Коэффициент значимости (к)	Расчетная величина (с×к)	Ранг
	1	2	3	4	5				
<u>1 Политические</u> - правительственная стабильность; - международная обстановка; - государственное регулирование; - межнациональные конфликты; - деятельность общественных организаций									

Продолжение таблицы 2

Всего							$\sum_{k=1}$		
<u>2 Правовые</u> - антимонопольное законодательство; - ограничения на экспортно-импортные операции; - природоохранное законодательство; - налоговое законодательство; - нормативные документы отрасли									
Всего							$\sum_{k=1}$		
<u>3 Экономические</u> - курс национальной валюты; - уровень инфляции; - платежеспособность населения и предприятий; - доступность банковских кредитов; - конкуренция									
Всего							$\sum_{k=1}$		
<u>4 Научно-технические</u> - достижения мировой науки; - уровень развития новых технологий и оборудования; - уровень компьютеризации; - господдержка в области НТП; - защита интеллектуальной собственности									
Всего							$\sum_{k=1}$		
<u>5 Социокультурные</u> - демографическая ситуация; - стиль жизни и привычки; - уровень образования населения; - уровень общей культуры; - миграция населения									
Всего							$\sum_{k=1}$		

6 Природно-климатические - обеспеченность природными ресурсами; - географическое положение; - климатические условия; - требования экологической безопасности; - наличие крупных месторождений полезных ископаемых									
Всего							$\sum_{k=1}$		

Методические указания: группа студентов разбивается на подгруппы (3-5 человек) и выбирает конкретную организацию. Каждый студент выступает в роли эксперта и выставляет свои балльные оценки. Ранжирование факторов позволит сделать выводы и обратить внимание на наиболее важные факторы внешней среды.

Практическое занятие № 5 «Влияние факторов внутренней среды на организацию»

Используя системный подход, оценить влияние факторов внутренней среды на функционирование и развитие организации (заполнить таблицу 3).

Для оценки использовать пятибалльную шкалу:

- существенное влияние – 5 баллов;
- сильное влияние – 4 балла;
- среднее влияние – 3 балла;
- слабое влияние – 1 балл;
- отсутствие влияния – 0 баллов.

Таблица 3 – Степень влияния факторов внутренней среды на функционирование и развитие организации

Внутренние факторы	Экспертные оценки (баллы)					Итого баллов (с)	Коэффициент значимости (к)	Расчетная величина (с × к)	Ранг
	1	2	3	4	5				
1 <u>Организационная структура управления</u> - соответствие рыночным требованиям; - распределение функций, прав и ответственности; - затраты на управленческий аппарат;									

- процесс принятия управленческих решений; - система документооборота; - система контроля								
Всего						$\sum_{k=1}$		
<u>2 Персонал</u> - уровень образования и квалификации; - компетентность руководства; - система повышения квалификации и обучения; - система стимулирования; - карьерный рост; - текучесть кадров								
Всего						$\sum_{k=1}$		
<u>3 Техническая база</u> - состояние оборудования; - наличие средств механизации и автоматизации; - современные технологии; - оснащенность вспомогательного производства; - оснащенность обслуживающего хозяйства; - уровень компьютеризации производства								
Всего						$\sum_{k=1}$		
<u>4 Ресурсы</u> - финансовые; - информационные; - материальные; - энергетические; - трудовые; - топливные								
Всего						$\sum_{k=1}$		
<u>5 Методы управления и стили руководства</u> - организационно-распорядительные; - экономические; - социально-психологические; - авторитарный; - демократический; - либеральный								
Всего						$\sum_{k=1}$		

6 Организационная культура - символика, форма одежды; - формы проведения собраний и заседаний; - социально-психологический климат; - традиции и обычаи; - условия труда; - организация свободного времени									
Всего							$\sum_{k=1}$		

Методические указания: группа студентов разбивается на подгруппы (3-5 человек) и выбирает конкретную организацию. Каждый студент выступает в роли эксперта и выставляет свои балльные оценки. Ранжирование факторов позволит сделать выводы. Каждая группа представляет свой план решения выявленных проблем во внутренней среде организации.

ТЕМА 4. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Практическое занятие № 6 «Видение, миссия, бизнес-идея организации»

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования предприятия, не сама цель, а скорее чувство основной цели предприятия.

При определении стратегического видения рекомендуется ответить на следующие вопросы:

- в каком направлении мы движемся;
- чем новым собираемся заниматься;
- что будет представлять компания через 5-10 лет;
- какую долгосрочную позицию на рынке собирается занять компания.

Миссия предприятия – основная, генеральная цель существования предприятия, которая должна быть выполнена в плановом периоде.

При формулировке миссии необходимо учитывать, что ее содержание должно включать следующие основные позиции:

- 1 описание продуктов (услуг), предлагаемых предприятием;
- 2 характеристика рынка – предприятие определяет своих основных потребителей (клиентов);
- 3 цели предприятия, выраженные в терминах выживания, роста, доходности;
- 4 технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- 5 философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности предприятия, служащие основой для создания системы мотивации;
- 6 внутренняя концепция, в рамках которой предприятие описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабые

стороны, уровень конкурентоспособности, факторы выживания;

7 внешний образ предприятия, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность предприятия перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое предприятие хочет произвести на внешний мир.

Цели – это конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых желательно.

Направлениями установления целей могут быть:

- прибыльность;
- положение на рынке;
- производительность;
- финансовые ресурсы;
- мощности организации;
- разработка, производство продукта, обновление технологии;
- изменения в организации и управлении;
- человеческие ресурсы;
- работа с клиентами;
- оказание помощи обществу.

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям:

- конкретность – означает, что при определении цели необходима точность отражения ее содержания, объема и времени;
- измеримость – означает, что цель должна быть представлена количественно для оценки степени ее достижения;
- достижимость – означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей предприятия;
- согласованность – означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи.

НЕ ЦЕЛИ

- 1 Повысить заинтересованность сотрудников в работе над проектом.
- 2 Продолжать улучшение работы для достижения целей, поставленных при предыдущем анализе.
- 3 Генерировать идеи по улучшению обслуживания и снижения затрат.
- 4 Осуществлять планирование.
- 5 Одинаково хорошо управлять всем набором проектов, осуществляемых одновременно.
- 6 Улучшать атмосферу в команде.
- 7 Реализовать имеющийся у сотрудников потенциал.
- 8 Улучшить коммуникации между отделами.

ПОЧТИ ЦЕЛИ

- 1 Принимая в расчет отставки и увольнения сотрудников, реорганизовать работу под меньшее количество сотрудников.
- 2 Соответствие требованиям бюджета при стимулировании персонала должно быть достигнуто за счет 60% снижения сверхурочных работ в текущем году.

3 Фиксировать все сверхурочные работы.

4 Снизить текучесть кадров на 5%.

5 Незапланированные потери рабочего времени не должны превышать 4%.

ЦЕЛИ

1 Завершить написание документации по введению в должность и сделать обзор программы по введению в должность к февралю 2017 г.

2 Обеспечить средний объем поставок в 2017 г. не меньше 95% от объема 2016 г.

3 Завершить разработку новой упаковочной тары для товаров к началу января 2017 г.

4 Организовать в течение сентября 2016 г. уход N со своей должности, включая перераспределение его работы между оставшимися сотрудниками.

5 До 1 июня 2017 г. разработать варианты, которые позволили бы избежать сокращения 4 сотрудников, достигших пенсионного возраста.

6 Снизить объем сверхурочных работ на 10% до 30.09.16 г.

В настоящее время предлагается строить стратегический анализ и планирование на основе **бизнес-идеи**. Она четко выражает организационную основу конкретного вида производственно-коммерческой деятельности предприятия, определяет настоящий и будущий успех данного предприятия.

Правильно сформулированная бизнес-идея может изучаться, обсуждаться, изменяться и улучшаться.

Успешный бизнес – это деятельность, посредством которой может быть создана определенная стоимость, за которую потребитель готов заплатить определенную цену.

Бизнес-идея складывается из следующих элементов:

- потребностей рынка;
- внутренних способностей организации;
- возможностей развития способностей организации;
- условий осуществления бизнеса.

Бизнес-идея должна давать ответ на следующие вопросы:

- Что мы делаем и чем мы отличаемся от тех, кто делает то же самое?
- Какую пользу получает потребитель, покупая наш продукт или услугу?
- Что поддерживает и ведет по жизни наш бизнес?
- Кто наш потребитель и что он ожидает от нас?

Формула бизнес-идеи должна быть следующей: «Основу нашего бизнеса составит (то-то и то-то). Мы могли бы еще заниматься (тем-то и тем-то), но видим наилучшую перспективу для себя именно в том, чтобы сосредоточиться на избранных направлениях. Сосредоточившись на этих направлениях, наша организация сможет добиться максимального делового успеха, поскольку мы предлагаем потребителю (то-то и то-то), а активы наши таковы, что позволяют добиться наибольших конкурентных преимуществ именно здесь. Благодаря перспективности производимых продуктов и конкурентным преимуществам организация обязательно добьется делового успеха».

Задание: сформулировать миссию, видение, бизнес-идею и цели следующих организаций.

- 1 КГУ.
- 2 АвтоВАЗ.
- 3 Издательский дом.
- 4 Спортклуб.

Практическое занятие № 7 «Построение дерева целей»

Задание: провести декомпозицию целей управления на основе использования метода построения дерева целей, ориентируясь на таблицу 4, рисунки 1 и 2.

Таблица 4 – Образец декомпозиции целей

Уровень цели	Признак декомпозиции цели	Цель
0	Главная цель	Обеспечить выполнение планов производства продукции
1	Цели-требования	Повысить эффективность производства
2	Направление деятельности	Повысить рентабельность отрасли в целом
3	Область ответственности	Снизить себестоимость производимой продукции
4	Мероприятия	Повысить продуктивность и объем выпускаемой продукции
5	Задачи	Строго соблюдать технологию производства продукции
6	Задания	Выполнять все работы в оптимальные сроки
7	Виды средств (методов)	Ввести диспетчерскую службу
8	Средство (метод)	Внедрить оперативное недельно-суточное планирование проведения работ

Методические указания: группа студентов разбивается на подгруппы по 2 человека и выбирает конкретную организацию. Декомпозиция целей может быть осуществлена за меньшее количество этапов (от 4 до 6). Упрощенная схема декомпозиции целей показана на рисунке 1.

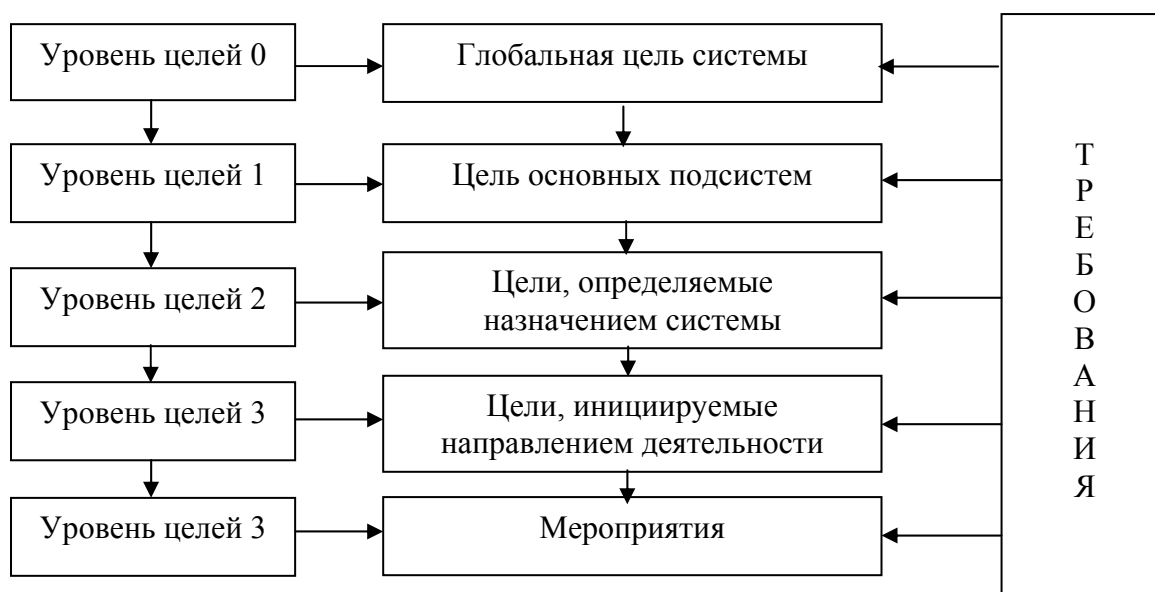


Рисунок 1 – Этапы декомпозиции дерева целей управления

Можно построить дерево целей по факторам макро- и микроокружения предприятия с учетом внутренней среды. В этом случае рекомендуется провести декомпозицию целей управления по схеме (рисунок 2).



Рисунок 2 – Схема проведения декомпозиции

Вывод. Декомпозиция дерева целей значительно облегчает «жизнь» любой организации. Если организация использует данный инструмент в своей деятельности, то уровень фактического достижения запланированных показателей будет расти. При разработке и постановке целей организации будут учитываться многие факторы, оказывающие воздействие на подсистемы организации и не дающие ей полноценно и целенаправленно развиваться.

ТЕМА 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Практическое занятие № 8 «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?

Практическое занятие № 9 «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

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

1 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. Варианты решений:

- 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.

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие № 10 «Оптимизация организационной структуры управления машиностроительным предприятием»

Исходная информация.

Объект анализа – машиностроительное предприятие с серийным типом производства. Аппарат управления состоит (без руководства) из 19 подразделений, распределение численности приведено в таблице 5. Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятием является отдел. Согласно межотраслевым методическим рекомендациям одним из условий создания отделов или бюро является минимальная численность его работников.

Так, для отдела минимальная численность, как правило, составляет 10 человек, для бюро – 7, для конструкторских и технологических подразделений в отделе – 21 человек, а в бюро – 16 человек. При меньшей численности рекомендуется назначать старших специалистов и специалистов.

1 Согласно данным таблицы 6 определить, какие подразделения соответствуют, а какие нет требованиям минимальной численности подразделения (отдела и бюро) и поэтому должны быть реорганизованы.

Таблица 5 – Состав подразделений и их численность

<i>Наименование подразделений</i>	<i>Всего, чел.</i>
1 Отдел главного конструктора (ОГК)	31
2 Отдел главного технолога (ОГТ)	69
3 Планово-экономический отдел (ПЭО)	16
4 Отдел организации труда и заработной платы (ОТиЗ)	12
5 Отдел технического контроля (ОТК)	9
6 Производственно-диспетчерский отдел (ПДО)	19
7 Центральная бухгалтерия (ЦБ)	16
8 Финансовое бюро (ФБ)	4
9 Отдел сбыта (ОС)	4
10 Отдел материально-технического снабжения (ОМТС)	10
11 Отдел управления персоналом (ОУП)	5
12 Отдел внешней комплектации (ОВК)	9
13 Отдел технической безопасности (ОТБ)	3
14 Отдел капитального строительства (ОКС)	5
15 Хозяйственный отдел (ХО)	9
16 Отдел маркетинга (ОМ)	3
17 Юридическое бюро (ЮБ)	3
18 Отдел по механизации и автоматизации производства (ОМАП)	4
19 Инструментальный отдел (ИО)	7
Итого	238

Таблица 6 – Расчетная и фактическая численность работающих, чел.

<i>Подразделения</i>	<i>Факт, численность</i>	<i>в том числе:</i>							
		<i>заместитель начальника</i>		<i>начальник бюро</i>		<i>старший исполнитель</i>		<i>исполнитель</i>	
		<i>норматив</i>	<i>факт</i>	<i>норматив</i>	<i>факт</i>	<i>норматив</i>	<i>факт</i>	<i>норматив</i>	<i>факт</i>
1 ОГК	31		1		4		8		18
2 ОГТ	69		1		6		21		41
3 ПЭО	16		1		1		5		9
4 ОТиЗ	12		1		-		4		7
5 ОТК	9		-		-		2		7
6 ПДО	19		1		2		7		9
7 ЦБ	16		1		-		4		11
8 ФБ	4		-		1		1		2
9 ОС	4		-		1		1		2
10 ОМТС	10		1		1		2		6
11 ОУП	5		-		-		1		4
12 ОВК	9		1		-		2		6
13 ОТБ	3		-		1		-		2

Продолжение таблицы 6

14 ОКС	5		-		-		1		4
15 ХО	9		1		-		-		8
16 ОМ	3		-		-		1		2
17 ЮБ	3		-		-		1		2
18 ОМАП	4		-		-		1		3
19 ИО	7		1		-		-		6
Итого	238		10		17		62		149

2 На основе приведенных формул (1-4) определить расчетное (нормативное) количество работников по подразделениям и сравнить с их фактическим количеством (таблица 7).

Формулы для расчета количества работников:

$$Y_1 = 0,60 + 0,0206X, \quad (1)$$

$$Y_2 = 0,06 + 0,0925X, \quad (2)$$

$$Y_3 = 0,26 + 0,2567X, \quad (3)$$

$$Y_4 = -1,66 + 0,6272X, \quad (4)$$

где:

Y_1 – число заместителей начальника подразделения;

Y_2 – количество бюро в подразделении (начальников бюро);

Y_3 – количество групп (старших исполнителей);

Y_4 – численность исполнителей;

X – численность сотрудников подразделения.

Таблица 7 – Сравнение расчетной и фактической численности сотрудников подразделений по категориям должностей, чел.

<i>Наименование подразделений</i>	<i>Общая численность</i>		<i>Отклонения</i>	
	<i>расчетная</i>	<i>фактическая</i>	<i>+</i>	<i>-</i>
Руководители подразделений				
Заместители руководителей				
Начальники бюро (групп)				
Старшие исполнители				
Исполнители				
Итого		238		

На основе проведенного анализа разработать предложения по укрупнению структурных подразделений и построить новую структурную схему управления предприятием.

Рассчитать экономический эффект от реорганизации (таблица 8).

Таблица 8 – Результаты реорганизации, чел.

<i>Структурные подразделения</i>	<i>Численность до реорганизации</i>	<i>Численность после реорганизации</i>
1 ОГК		
2 ОГТ		
3 ПЭО		
4 ОТиЗ		
...		
Итого	238	

ТЕМА 7. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Практические занятия № 11 «Деловая игра АРУП (алгоритм разработки управленческих решений)»

Задача перестройки мышления руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей. Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Исходная информация

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать путь к их решению. Недаром говорят: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности менеджеры постоянно сталкиваются и решают проблемы организационно-управленческой деятельности. Необходимо практическую управленческую деятельность при решении проблем представить в виде алгоритма, т.е. в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению управленческих проблем.

Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры (таблица 9).

На бланке участника игры в графе 3 «Индивидуальная оценка» обозначить очередность действий при решении проблем, начиная с № 1 до № 18. При групповой работе то же обозначение поставить в графе 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения графы 5 «Эталон» рассчитать и заполнить графы 6-8.

Таблица 9 – Бланк участника игры

<i>№ п.п.</i>	<i>Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения</i>	<i>Индивидуальная оценка</i>	<i>Групповая оценка</i>	<i>Эталон</i>	<i>Индивидуальная ошибка</i>	<i>Групповая ошибка</i>	<i>Отклонение индивидуальной ошибки от групповой</i>	<i>Время работы</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение разрешимости проблемы							
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6	Оформление решения							
7	Разработка вариантов решения проблемы							
8	Определение существования проблемы							
9	Оценка новизны проблемы							
10	Контроль за выполнением решения							
11	Выбор решения							
12	Оценка вариантов решения							
13	Организация выполнения решения							
14	Постановка задачи исполнителя							
15	Выбор критерия оценки вариантов решения							
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения проблемы							
	Сумма ошибок							

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель (руководитель игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общее мнение по разработке АРУП. Один из

членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Правила игры

Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18.

Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Каждый игрок окончание работы обозначает поднятой рукой.

Затем все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.

Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами. Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

Модель игры

Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок модели игры. Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает принятое решение и его логическое обоснование. Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Регламент игры

Игра проводится в один цикл. Приблизительное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя) – 15 мин.; индивидуальные решения участников – 30 мин.; коллективные решения участников – 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов – 15 мин.

Подведение итогов деловой игры

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность участников, соотнося ее с результатами.

Критерии оценки: время решения задачи; правильность решения задачи – суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе. За правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения – № 13», а мнение играющего «Выбор решения – № 9», следовательно, ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

Единым критерием является сумма очков. Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин. – 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В

индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков. Например, при сравнении результатов двух играющих получаем, что первый затратил 15 мин. и допустил суммарную ошибку 18, а второй затратил 10 мин. и допустил суммарную ошибку 22. За основу расчета принимаем 10 мин. Тогда первый игрок набрал $18 + (15 - 10) \times 3 = 33$ очка, а второй – 22 очка. Следовательно, выиграл второй игрок. Аналогично сравнивается групповая работа. Каждое нарушение правил игры штрафуетя двумя очками.

ТЕМА 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Практическое занятие № 12 «Характеристика организационной культуры»

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.

Ситуация

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-х годах 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.

Вопросы для обсуждения по ситуации

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

ТЕМА 9. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Практическое занятие № 13 «Стили разрешения конфликтных ситуаций»

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 (рисунок 3).

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)».

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».

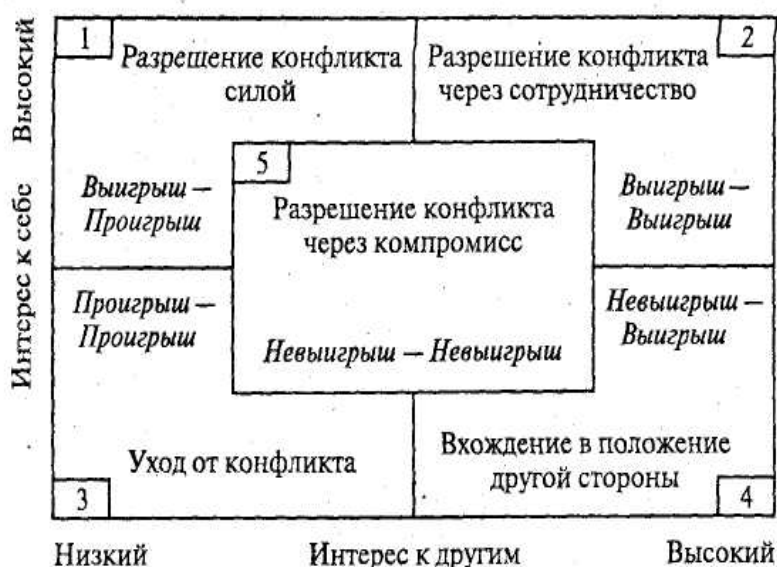


Рисунок 3 – Матрица способов разрешения конфликтов

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 прибыло 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.

ПРОВЕРОЧНЫЕ ТЕСТЫ

1 Основателем научного управления называют:

- 1) А. Файоля
- 2) Ф. Гилберта
- 3) Ф. Тейлора
- 4) Г. Ганта

2 Кто был основателем административной школы?

- 1) Ф. Тейлор
- 2) А. Файоль
- 3) Г. Гант
- 4) М. Вебер

3 Под открытой системой в менеджменте понимается система...

- 1) взаимодействующая с внешней средой
- 2) объединяющая в себе все элементы и связи, влияющие на ее функционирование
- 3) состоящая из элементов и подсистем

4 К какой школе менеджмента относится Ф.Тейлор?

- 1) школа человеческих отношений
- 2) школа научного менеджмента
- 3) ситуационная школа

5 Основной ролью менеджера в организации является...

- 1) принятие решений
- 2) информационная
- 3) организация документооборота
- 4) предоставление отчетности в налоговую инспекцию

6 Реальное влияние при стратегическом управлении имеют руководители:

- 1) среднего уровня
- 2) низшего уровня
- 3) высшего, среднего и низшего уровня
- 4) высшего уровня

7 Горизонтальные связи в структуре управления организацией являются одноуровневыми и носят характер:

- 1) доверия
- 2) взаимного подчинения
- 3) согласования
- 4) кооперации

8 В чем особенность матричной структуры?

- 1) матричная ячейка подчиняется руководителю продуктового подразделения
- 2) матричная ячейка подчиняется руководителю функционального подразделения
- 3) матричная ячейка подчиняется одновременно руководителям функционального и продуктового подразделений

9 Матричная организационная структура управления рекомендуется для условий:

- 1) выполнения организаций сложных проектов
- 2) дефицита рабочей силы
- 3) диверсификации производства
- 4) территориально рассредоточенных организаций

10 Укажите факторы внешней среды прямого воздействия на организацию:

- 1) конкуренты, поставщики, местные органы, акционеры, экономика, потребители
- 2) поставщики, конкуренты, потребители, правительственные и местные

органы власти

3) конкуренты, политика, местные органы, поставщики, акционеры

11 Укажите, чем характеризуется авторитарный стиль руководства:

1) высокой централизацией, доминированием единоначалия

2) конкретным распределением полномочий между руководителем и коллективом

3) отсутствием активного участия руководителя в управлении организацией

12 Демократический стиль управления означает, что руководитель...

1) ставит перед исполнителем проблему, создает необходимые организационные условия, задает границы решения, а сам выполняет роль арбитра, эксперта и оценщика

2) доверяет подчиненным по большинству решаемых проблем, прислушивается к советам, поддерживает с подчиненными полуофициальные отношения

3) определяет не только содержание заданий, но и конкретные способы их выполнения, предпочтения отдается наказаниям, жесткому тону, дистанцированию с подчиненными

13 Какой тип организационной структуры является наиболее адаптивным к изменениям рынка?

1) линейно-функциональная

2) линейно-штабная

3) дивизиональная

4) сетевая

14. Какая структура является более централизованной?

1) дивизиональная

2) линейно-функциональная

15 Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

1) научное управление

2) административное управление

3) новая экономическая политика

4) человеческие отношения

16 Основные функции управления:

1) планирование, контроль

2) планирование, организация, координация, мотивация, контроль

3) организация, мотивация

4) организация, мотивация, контроль

17 Ключевым фактором в любой модели управления являются...

1) люди

2) средства производства

3) финансы

4) структура управления

18 К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, не относится...

1) финансирование

2) планирование

3) мотивация

4) контроль

19 К какой категории менеджеров можно отнести заместителя исполнительного директора компании по маркетингу?

- 1) линейный менеджер
- 2) аппаратный (штабной) менеджер
- 3) функциональный менеджер

20 Какой тип организационной структуры наиболее широко используется в российской практике?

- 1) матричная
- 2) дивизиональная
- 3) линейно-функциональная
- 4) линейная

21 С какой функции начинается логический порядок принятия управленческого решения?

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

22 Роль обратной связи в управленческом цикле выполняет функция:

- 1) планирования
- 2) мотивации
- 3) контроля
- 4) организации
- 5) координации и регулирования

23 Что является главным в научном подходе к управлению?

- 1) организаторские способности руководства
- 2) хорошее экономическое образование
- 3) перспективность и целеустремленность в управлении
- 4) знание и их использование в практической работе по управлению

24 К основным функциям менеджмента, входящим в общепринятую классификацию, относятся (выберите несколько вариантов ответа):

- 1) мотивация
- 2) финансирование
- 3) планирование
- 4) контроль

25 В теории менеджмента по целевой ориентации различают следующие виды планирования (выберите несколько вариантов ответа):

- 1) стратегическое
- 2) оперативное
- 3) долгосрочное
- 4) краткосрочное

26 Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является (выберите один вариант ответа):

- 1) диктаторской
- 2) экспертной

- 3) харизматической
- 4) принудительной

27 Согласно теории менеджмента к социотехническим системам относятся (-ится)...

- 1) станки с программным управлением
- 2) компьютер
- 3) люди, участвующие в процессе производства
- 4) заменяющие определенное число работников

28 В теории управленческих решений под термином «показатель» понимается...

- 1) состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели
- 2) формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления
- 3) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
- 4) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления, и их установленные нормативные значения

29 Методы управления представляют собой способы:

- 1) создания организаций и управления ими
- 2) применения знаний в области управления
- 3) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей
- 4) использование ресурсов организаций

30 В теории менеджмента основаны на достижении временного результата такие виды разрешения конфликтов, как (выберите несколько вариантов ответа):

- 1) компромисс
- 2) подавление
- 3) избегание
- 4) сотрудничество

31 Под субъектом управления в менеджменте понимается:

- 1) совокупность подразделений организаций
- 2) направление бизнеса
- 3) управляющая подсистема
- 4) управляемая подсистема

32 Годом признания менеджмента как науки считается:

- 1) 1911 г.
- 2) 1903 г.
- 3) 1885 г.
- 4) 1893 г.

33 По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации от...

- 1) подчиненных к руководителям

- 2) руководителей к подчиненным
- 3) поставщиков к потребителям
- 4) служб снабжения к производственным подразделениям

34 К экономическим методам разработки управленческих решений относят (выберите несколько вариантов ответа):

- 1) анализ потребностей работников
- 2) анализ безубыточности производства
- 3) метод опросного листа
- 4) определение суммы страхования рисков деятельности предприятия

35 Назовите методы, входящие в группу организационно-распорядительных методов управления (выберите несколько вариантов ответа):

- 1) приказ
- 2) инструкция
- 3) убеждение
- 4) премирование

36 В мировой практике менеджмента выделяют такие группы теорий мотивации, как... (выберите несколько вариантов ответа):

- 1) количественные
- 2) содержательные
- 3) координационные
- 4) процессуальные

37 Что из перечисленного должно присутствовать в формулировке миссии организации?

- 1) прибыльность
- 2) основная сфера бизнеса
- 3) человеческие ресурсы
- 4) производительность труда

38 Дисфункциональный конфликт – это...

- 1) конфликтная ситуация
- 2) конфликт, сопровождающийся снижением эффективности деятельности организации
- 3) инцидент
- 4) конфликт, сопровождающийся повышением эффективности в организации

39 Что является предметом исследования в менеджменте:

- 1) ситуация
- 2) управленческое решение
- 3) проблема
- 4) основные свойства и характеристики управления

40 В чем выражается эффективность управления производством?

- 1) в достижении производственным коллективом поставленных целей
- 2) в автоматизации управления производством
- 3) в значительном повышении темпов развития производства
- 4) в достижении результата при снижении затрат на управление.

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 [Текст] : учебно-практическое пособие / А. В. Игнатьева [и др.] – М. : Вузовский учебник ; ИНФРА-М, 2013. – 284 с.
- 4 Основы менеджмента [Текст] : 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 [Текст] : 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°», 2008. – 476 с.
- 8 Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение [Текст] : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 329 с.
- 9 Управление организацией [Текст] : учеб. для вузов / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – 4-е изд., перераб. и доп. – 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.

Артаментова Ольга Александровна
Липина Татьяна Александровна
Суркова Светлана Александровна

Менеджмент. Теория управления. Теория менеджмента

Сборник заданий
для проведения практических занятий
для студентов очной и заочной форм обучения
направления всех технических и гуманитарных направлений

Редактор Г.В. Меньщикова

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

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