

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет среднего профессионального образования**

**ТЕЗИСЫ ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ОП. 02 Менеджмент**

Специальность 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)
Форма обучения очная

Оренбург, 2022 г.

Лекция №1(2 часа)

Тема: «Сущность, этапы развития и характерные черты современного менеджмента»

1.Вопросы лекции:

- 1.1 Ведение в менеджмент
- 1.2 Этапы становления менеджмента.
- 1.3 Уровни управления
- 1.4 Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.

2.Краткое содержание вопросов.

2.1 Введение в менеджмент

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях, намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей используя труд, интеллект, мотивы поведения людей, работающих в организации.

Решающая задача менеджмента – вначале сделать желаемое возможным, а потом реальным.

Задачи менеджмента:

1. Сделать людей способными к совместному действию, придать их усилиям эффективность;
2. Постановка простых, четких и видимых задач;
3. Предприятие и каждый работник могут развить как свои потребности, так и возможности их удовлетворения;
4. Персонал.

2.2 Этапы становления менеджмента.

В истории менеджмента выделяют 5 этапов:

- 1.Промышленный переворот (с 20-х по 90-е годы 19 века):
 - новые промышленные технологии;
 - система железных дорог, телеграфов, формирование рынка, возникновение предприятий, конкуренция как форма разорения соперника.
- 2.Эпоха массового производства (первые три десятилетия 20 века):
 - внедрение конвейерной системы;
 - четкая дифференциация отраслей;
 - слабое вмешательство государства в бизнесе.
- 2.Эпоха массового сбыта (30 - 50 годы,20 века):
 - переход от стандартной продукции к дифференцированной;
 - государственное управление экономики.
- 4.Постиндустриальное общество (60 – 90 годы,20 века):
 - новое качество жизни;
 - высококачественные товары, индустрия досуга;
 - новые условия производства, вложение капитала в научноисследовательские работы.
- 5.Постэкономическая эпоха (с начало 21 века):
 - новая экономика;
 - ресурсосбережение;
 - процесс в информационных технологиях.

2.3 Уровни управления

Уровень управления состоит в выделении руководителей первого (низового) звена, руководителей (управляющих) среднего звена, руководителей (управляющих) высшего звена.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- Высшее звено – генеральный директор, директор (члены правления предприятия).
- Среднее звено – руководители управлений, отделов, цехов. (Они отвечают за практическую реализацию решений).
- Низшее звено – руководители под отделов, секторов, бригад, групп. (Руководят деятельностью непосредственных исполнителей)

2.4.Зарубежный опыт менеджеров в ведущих зарубежных странах.

Особенности американского менеджмента.

Основа	Принцип индивидуализма, личной ответственности, т.е. каждый менеджер несет ответственность
Особенности структуры управления	Жесткие структуры управления с четким разделением функций и полномочий
Главные мотиваторы поведения сотрудников	Экономические факторы (деньги)
Стиль поведения руководителя	Строгая подчиненность сотрудников и выполнение ими должностных функций. Внимание к сотруднику как к исполнителю
Отношение людей к организации и работе	Краткосрочный найм, частая смена работы в зависимости от материальных благ
Принятие решений	Индивидуальность принятия решения менеджером. Решения принимаются быстро, реализуются медленно
Должностные перемещения	Перемещение в должности происходит быстро
Форма контроля	Жесткий, формальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	Традиционные формы обучения и повышения квалификации сотрудников
Отношение к качеству работы	Управление качеством – управление качеством продукции. Главное внимание направлено к снижению брака выпускаемой продукции

Система японского менеджмента

Особенности:

1. Максимальная ориентация на технологические и технические нововведения;
2. Менеджмент основан на учете социальных, культурных, исторических и национальных особенностей страны.

Основа	Общественное сознание, отказ от выпячивания собственного «Я», ориентация на коллектив. Коллективная ответственность
Особенности структуры управления	Гибкие структуры управления, переход от централизации и децентрализации в зависимости от условий бизнеса
Главные мотиваторы поведения сотрудников	Социально-психологические (чувство принадлежности к коллективу, гордость за фирму)
Стиль поведения руководителя	Представление условий и возможностей сотрудникам проявлять инициативу, делать максимально полезного для организации, не ограничиваясь своими служебными функциями. Установка на подчинение своего «Я» интересам коллектива
Отношение людей к организации и работе	Пожизненный найм, переход в другую фирму считается не этичным поступком (дань традиции)
Принятие решений	Принятие решения по традиционному принципу консенсуса. Решения принимаются долго, реализуются быстро
Должностные перемещения	Медленное должностное передвижение
Форма контроля	Мягкий, неформальный контроль
Требования к повышению квалификации сотрудников	Специальные требования и форма повышения квалификации, обязательная переподготовка

Отношение к качеству работы	Философия управления качеством опирается на отношение к труду всех сотрудников на установление высоких стандартов деятельности. Производить качественную продукцию – производить бездефектную продукцию, оптимально удовлетворяющую потребностям покупателей
-----------------------------	--

Лекция №2 (2 часа)

Тема: «Организация как объект управления»

1. Вопросы лекции:

- 1.1 Понятие организации
- 1.2 Внутренняя среда организации
- 1.3 Внешняя среда организации
1. 4. Жизненный цикл организации

2. Краткое содержание вопросов.

2.1 Понятие организации

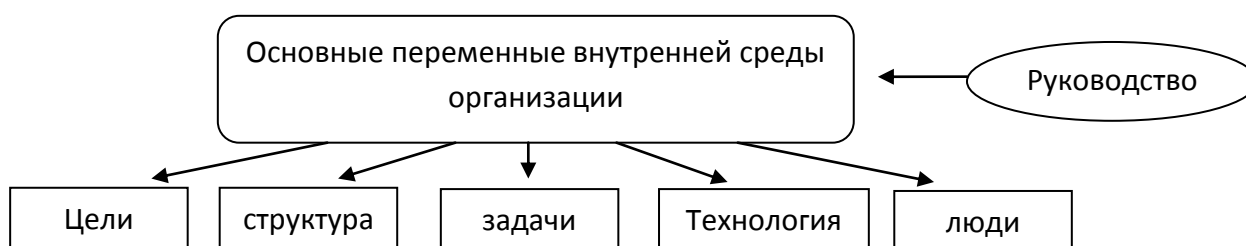
Организация – это систематизируемое, сознательное объединение людей для достижения поставленных целей.

Любая организация может быть представлена как открытая система, встроенная во внешний мир. Мир менеджмента основан на организациях. Структура организации отражает сложившиеся движения деятельности в поступательном виде.

2.2 Внутренняя среда организации

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, - это цели, структура, задачи, технология и люди.



Цели - конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В разных организациях ставятся разные цели. Например, для того чтобы получить прибыль, "бизнес" должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и социальная ответственность. Некоммерческие организации, имея разнообразные цели, больше внимания уделяют социальной ответственности.

Структура организации - это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Существуют две основные концепции структуры:

1. Специализированное разделение труда
2. Сфера контроля

Специализированное разделение труда

В большинстве современных организаций разделение труда не означает случайного распределения между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за специалистами, т.е. за теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого.

Во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место горизонтальное разделение труда по специализированным линиям. Если организация достаточно велика по размеру, специалистов

обычно группируют вместе в пределах функциональной области.

Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени - возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми - сверху Вниз, до самого первого уровня организации - во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется вертикальное разделение труда.

Вертикальное разделение труда, т.е. определение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной трудовой работы. Преднамеренное вертикальное разделение труда дает в результате иерархию управленческих уровней. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала.

2.3 Внешняя среда организации

Внешняя среда организации включает такие элементы, как:

- потребители,
- конкуренты,
- правительственные учреждения,
- поставщики и их технологии,
- финансовые организации
- источники трудовых ресурсов,
- социально-культурная среда,

2.4. Жизненный цикл организации

Под жизненным циклом организации понимается совокупность стадий, которые проходит организация в период своей жизни.

Организация как субъект хозяйствования в процессе функционирования проходит ряд стадий: **создание, рост, зрелость, спад, реорганизация (реструктуризация) или санация, банкротство, ликвидация** (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Стадии жизненного цикла организации

Первая стадия — **создание** организации и ее становление. О возникновении субъекта хозяйствования свидетельствует факт его регистрации в соответствующих органах исполнительной власти. На этой стадии происходит уточнение сферы деятельности организации, определение целей и выбор стратегии деятельности, разработка производственной и организационной структуры организации, подбор необходимого персонала, закупка оборудования, сырья, организация производства продукции (услуг) и управления организацией.

На стадии **роста** и расширения деятельности организации происходит позиционирование ее продукции на рынке, поиск лучших партнеров, завоевание своей доли на рынке, обеспечение рентабельной работы организации.

Стадия роста характеризуется:

- увеличением объема производства и числа сотрудников;
- разделением труда и ростом специализации;
- снижением издержек производства;
- внедрением систем стимулирования и стандартизацией работ и др.

Главными задачами организации на этой стадии являются создание условий для экономического роста и обеспечение высокого качества товаров и услуг.

Стадия **зрелости**, или оптимального функционирования, характеризуется успешной высокоэффективной работой предприятия на основе отработанной технологии и организации производства, прогрессивных форм и методов управления предприятием, активной маркетинговой деятельностью.

На стадии зрелости организация достигает лидирующего положения на рынке.

Если предприятие способно к изменениям, гибко реагирует на динамику внешней среды, быстро адаптируется к потребностям рынка, оно может долгие годы успешно функционировать, не боясь падения рентабельности и банкротства.

Когда же предприятие своевременно не реагирует на требования различных стадий жизненного цикла, то дело будет неуклонно приближаться к спаду деловой активности и банкротству.

Как правило, на стадии **спанда** снижается спрос на продукцию или услуги организации, возрастает роль цены и качества в конкурентной борьбе. Часто организация перестает соответствовать внешнему окружению, становится чрезмерно бюрократичной и консервативной.

Однако существуют некоторые условия, выполнение которых помогает сохранить нормальное функционирование предприятия и уменьшить риск банкротства:

- избегать излишнего оптимизма (когда необоснованно кажется, что дело идет успешно);
- разрабатывать и осуществлять качественные планы по маркетингу с четкими целями;
- систематически делать обоснованные прогнозы по наличности;
- идти в ногу с потребностями рынка;
- своевременно выявлять критические моменты, которые могут представлять собой угрозу для предприятия.

Руководители предприятия должны обращать внимание на любые изменения в функционировании самого предприятия и в окружающей среде, которые могут быть первыми сигналами о надвигающейся беде.

В этом случае необходимо скорректировать стратегию развития компании, структуру ее управления и провести другие организационные изменения.

По мере перехода организации от одной стадии развития к другой происходит накопление организационных проблем. Менеджерам важно представлять, являются ли эти проблемы следствием принятия неверных управленческих решений, могут ли они быть разрешены путем незначительных корректировок системы управления или они свидетельствуют о приближении следующей стадии жизненного цикла, а следовательно, связаны с необходимостью проведения организационных изменений.

Таким образом, эффективная и устойчивая деятельность организации во многом зависит от того, как менеджеры и сотрудники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях ее жизненный цикл и каждую его стадию.

Наименее жесткая альтернатива банкротству — **реорганизация** предприятия, цель которой — **оживить предприятие**. В этом случае разрабатывается и осуществляется план выхода из кризисной ситуации, который может включать слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования предприятия, в результате чего создаются новые, ликвидируются существующие юридические лица, меняется организационно-правовая форма предприятия.

Особой формой реорганизации является **реструктуризация** предприятия, которая включает систему мероприятий по улучшению управления на предприятии, по повышению эффективности его производства и конкурентоспособности продукции, повышению производительности труда, снижению издержек производства, по улучшению финансово-экономических результатов его деятельности. Реструктуризация должна способствовать оздоровлению экономики предприятия, восстановлению платежеспособности и ликвидности, финансовой устойчивости.

В том случае, когда результаты деятельности предприятия ведут к банкротству, может быть проведена санация (оздоровление) предприятия.

Санация — это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение банкротства и ликвидацию предприятия. Суть санации состоит в передаче (по решению суда) функций по управлению делами предприятия государственному органу или совету кредиторов из числа уполномоченных специалистов по делам о несостоятельности.

Применение процедуры санации создает реальные возможности для решения следующих задач:

- обеспечения выживания предприятия;
- заключения мировой сделки между должниками и кредиторами;
- достижения лучшей реализации активов предприятия, чем при его ликвидации.

Санация может осуществляться *организационными* и *финансовыми* методами. В первом случае проводятся изменения в административном аппарате предприятия, устраняются или сокращаются нерентабельные подразделения. Финансовые меры могут предусматривать выпуск новых акций или облигаций для мобилизации денежного капитала, увеличение банковских кредитов и предоставление бюджетных субсидий, уменьшение дивидендов (процентов) по акциям (облигациям, депозитам), отсрочку их погашения (выплат), перевод краткосрочной задолженности в долгосрочную.

Если санация не принесла ожидаемых результатов, проводится процедура банкротства.

Основным признаком несостоятельности (банкротства) является приостановление текущих платежей, т.е. предприятие не обеспечивает или заведомо не способно обеспечить выполнение требований кредиторов в течение трех месяцев со дня наступления сроков их исполнения.

Ликвидация предприятия, т.е. прекращение его деятельности, происходит по причине банкротства по решению собственника имущества либо по решению суда.

Лекция №3 (2 часа)

Тема: «Методы управления»

1. Вопросы лекции:

- 1.1. Сущность и система методов управления
- 1.2. Методы управления

2. Краткое изложение вопросов

2.1. Сущность и система методов управления

Методы управления — это совокупность приемов и способов воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности. Методы управления являются наиболее подвижными и активными элементами системы управления, носят альтернативный характер и направлены на реализацию целей и принципов управления. Они связаны с содержанием труда работников аппарата управления и в своей совокупности представляют сложную систему. Система методов управления — это способы и приемы, с помощью которых менеджеры выполняют закрепленные за ними функции.

Методы управления применяются по отношению к трудовым коллективам в целом и к отдельным сотрудникам. Количество методов управления и их сочетаний безгранично, что определяется сложностью и многообразием решаемых задач при регулировании деятельности объектов управления. На практике, как правило, применяются одновременно различные методы управления, их сочетания и комбинации, так как они органически дополняют друг друга. Методы управления должны находиться в постоянном динамическом равновесии в зависимости от реальных условий деятельности организаций.

По своему содержанию можно выделить следующие методы управления:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими отношениями;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

Все методы управления воздействуют обычно комплексно, поэтому не следует противопоставлять различные методы друг другу, подразделяя их на главные и второстепенные. Напротив, их надо рассматривать в единстве и взаимосвязи, ибо их комплексное использование способствует оптимальному достижению поставленных целей.

2.2. Методы управления

С помощью организационно-административных методов создаются необходимые условия функционирования организации. Объективной основой использования этих методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления.

Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий коллектива. Сущность этих методов заключается в осуществлении менеджером практических мер, направленных на обеспечение согласованного поведения сотрудников с целью достижения оптимального результата.

Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и Тед. Они призваны обеспечивать организационную четкость и дисциплину труда, повышать эффективность функционирования всей системы за счет лучшей организации управления.

Основу организационно-административных методов управления составляют законодательные и нормативные акты. Так, новый Трудовой кодекс Российской Федерации (ТК РФ) создал рамочные условия для управления персоналом в условиях рыночной экономики. В соответствии с этим Кодексом законодательно определяются возможности социального партнерства в сфере труда, основные права и обязанности сторон при заключении трудового договора, продолжительность рабочего времени и времени отдыха работников, порядок оплаты и нормирования труда, а также гарантии и компенсации, предоставляемые работникам. На основании законодательных актов создаются базовые документы, регламентирующие деятельность предприятия: устав предприятия, положения о подразделениях и службах и т.п.

Организационно-административные методы, используемые на уровне организации, способствуют достижению целей предприятия путем использования таких видов деятельности, как:

- формирование оптимальной структуры;
- рациональная организация и координация трудовой деятельности работников;
- регламентирование компетентности и ответственности подразделений;
- назначение и перемещение в должности;
- устранение дестабилизирующих факторов;
- распоряительство ресурсами, сроками исполнения, полномочиями;
- применение контроля, санкций и т.д.

Организационно-административные методы отличаются от других методов четкой адресностью директив, обязательностью выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. По существу, организационно-административные методы — это методы принуждения, т.е. происходит подчинение одной воли другой.

Организационно-административные методы можно разделить на два крупных блока: методы организационного воздействия и методы административного воздействия.

К методам организационного воздействия относятся: организационное нормирование и планирование, организационный инструктаж, организационное распоряительство, контроль.

Для организационного нормирования используются:

- технические стандарты, нормали, технические условия;
- организационно-структурные нормативы (организационные структуры, типовые схемы управления и т.п.);
- оперативно-календарные нормативы, регламентирующие протекание производственных процессов;
- административно-организационные нормативы (правила внутреннего распорядка, правила найма и т.п.).

Организационное планирование реализуется путем оперативно-производственного планирования, что свидетельствует о тесной связи организационно-административных методов управления с экономическими.

Организационное планирование включает четыре основных элемента:

- 1) задание, определяющее объем работы;
- 2) качественные показатели (структура производства, качество услуг);
- 3) лимиты ресурсов (обеспечение производства);
- 4) план организационно-технических мероприятий.

Методы административного воздействия представляют собой воздействие, осуществляемое при помощи приказов, распоряжений, директив, указаний, резолюций.

Приказ — это письменное или устное распоряжение руководителя, направленное на решение конкретной задачи, которое предписывает, что, когда, кому следует сделать. При этом обычно четко определяется ответственность исполнителя.

Распоряжение — управленческая команда руководителя, направленная на решение частных вопросов. Как правило, распоряжение используется для конкретизации задач в рамках отдельных структурных подразделений.

Директива — решение о целях перспективного развития объекта управления. Директивы, как правило, определяют общую цель, связанную с политикой и миссией предприятия. Они обычно рассчитаны на длительный срок и требуют качественных изменений приемов работы.

Указания — постоянное распорядительное воздействие руководителя по разъяснению конкретных заданий.

Резолюция — распоряжение руководителя, зафиксированное в документе.

Методы административного воздействия должны осуществляться в ясной и краткой форме с учетом существующих этических норм.

Главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост, т.е. поощряют исполнительность, а не инициативу. Высококвалифицированный, социально развитый человек является менее подходящим объектом административного (а тем более бюрократического) управления. Это одна из причин того, что методы директивного управления становятся менее эффективными.

Экономические методы по сравнению с административными предоставляют больше вариантов решений, обеспечивающих удовлетворение интересов коллектива и общества. Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие производства. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов, что особенно важно в период перехода к рыночным отношениям. Конкретные экономические методы управления по различным аспектам деятельности организации включают: внутрифирменное планирование; технико-экономическое обоснование выбора вариантов новой продукции, техники и технологии; разработку проектов цен (тарифов) на выпускаемую продукцию; финансирование производственно-хозяйственной и социальной деятельности; образование и использование фондов экономического стимулирования; премирование за создание и внедрение новой техники, изобретений и рационализаторских предложений; осуществление своих функций поставщиками и потребителями, финансовыми и банковскими органами; контроль за соблюдением платежной дисциплины; эффективное использование капитальных вложений в строительство объектов; рациональное использование собственных оборотных средств; применение системы распределения прибыли; использование принципов и методов оценки и стимулирования повышения эффективности труда на каждом рабочем месте; использование системы оплаты труда и материального поощрения работников предприятий; применение экономических мер воздействия на заказчиков, поставщиков, подрядчиков, снабженческо-сбытовые, транспортные и другие организации в целях соблюдения договоров и обязательств по поставкам.

Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри его. Эти методы предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности:

1. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

2. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности. Морально-психологический климат коллектива — это устойчивая система внутренних связей, которая проявляется в эмоциональном настрое коллектива, его общественном мнении, результатах деятельности. Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу

человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Важнейшим социально-психологическим методом управления является изучение и направленное формирование мотивов трудовой деятельности работников и учет их в управлении. Важное значение здесь имеет рациональное использование различных форм коллективного и индивидуального морального стимулирования.

Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших высоких трудовых показателей. Различают коллективное и личное моральное стимулирование (почетные звания, почетные знаки, знамена, ордена, медали, благодарности, грамоты, доска почета и т.д.). К методам морального стимулирования труда можно отнести систематическое развитие и обучение персонала, планирование деловой карьеры работников, проведение различных конкурсов и соревнований на звание лучших по профессии и т.п.

Лекция №4 (2 часа)

Тема: «Организационная структура управления»

1. Вопросы лекции:

- 1.1 Понятие организационной структуры
- 1.2 Основные характеристики структур управления

2. Краткое содержание вопросов.

2.1. Понятие организационной структуры

Под *организационной структурой* у *правления* понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого. *Элементами структуры* являются отдельные работники, службы и другие звенья аппарата управления.

В рамках структуры протекает управленческий процесс (движение информации и принятие управленческих решений), между участниками которого распределены задачи и функции управления, а следовательно, права и ответственность за их выполнение.

Организационная структура предприятия — средство достижения поставленных целей и задач. Работа над структурой должна начинаться с целей и стратегии. Структура следует стратегии и определяется ею, т.е. первая меняется тогда, когда меняется вторая.

Структура управления выражает форму разделения труда в сфере управления и оказывает активное воздействие на процесс функционирования системы управления. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность бизнеса.

Организационная структура управления не является чем-то застывшим, она постоянно совершенствуется в соответствии с изменившимися условиями. Поэтому данные структуры отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами и условиями. Важнейшие из них следующие:

- масштабы бизнеса (малый, средний, большой);
- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

2.2. Основные характеристики структур управления

Линейная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, сосредоточивший в своих руках все функции управления и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Он, в свою очередь, подчинен вышестоящему руководителю. На этой основе создается иерархия руководителей данной системы управления (рис. 6.1).

6.1) квалификация работников.



Рис. Линейная структура управления

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника. Отдельные специалисты или функциональные отделы помогают линейному руководителю в сборе и обработке информации, анализе хозяйственной деятельности, подготовке управленческих решений, контроле за их выполнением, но сами по себе указаний или инструкций управленческому объекту не дают. Руководитель, таким образом, несет полную ответственность за результаты деятельности подчиненных ему подразделений. Линейная организация управления базируется на вертикальном разделении управленческого труда.

Каждый руководитель при линейной структуре должен быть высококвалифицированным специалистом, обладающим разносторонними знаниями, необходимыми для управления производством.

Линейная структура управления используется, как правило, малыми и средними предприятиями, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между подразделениями.

Функциональная структура предполагает специализацию выполнения отдельных функций управления. Для их осуществления выделяются отдельные подразделения (либо функциональные исполнители).

Функциональная организация управления базируется на горизонтальном разделении управленческого труда. Указания функционального органа в пределах его компетенции обязательны для производственных подразделений (рис. 6.2). Такая децентрализация работ между подразделениями создает возможность для их специализации, что значительно повышает эффективность функционирования аппарата управления.

Вместе с тем функциональная структура имеет ряд недостатков:

- принцип полноправного распорядительства в определенной степени нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей. Таким образом, функциональная специализация работ разрывает управленческий процесс, единый по своей природе;

- построенная по функциональному принципу структура управления способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности; отсюда — ослабление горизонтальных связей и необходимость контролирующего и интегрирующего органа. Такой орган в функциональной структуре отсутствует.



Исполнители в производственных подразделениях

Рис. Функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура позволяет в значительной степени устранить недостатки как линейного, так и функционального управления и использовать преимущества той и другой структуры.

Данный подход обеспечил качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб (рис. 6.3).



Рис. Линейно-функциональная структура управления

В основу построения линейно-функциональной структуры управления положены линейная вертикаль управления и специализация управленческого труда по функциональным подсистемам (финансы, персонал, снабжение, маркетинг и др.). За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель организации, задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Таким образом, здесь сохраняется принцип единоначалия. Это объясняется тем, что линейный руководитель устанавливает очередность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечения наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем. Все это позволило аппарату управления линейно-функционального типа оставаться до настоящего времени основной организационной формой управления.

Однако с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры:

- отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели;
- постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается производственными задачами, обусловленными новыми целями функционирования и требующими определенных знаний.

Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов. Следовательно, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.

Дивизиональная, или отделенческая (от англ. division — отделение), структура управления — наиболее распространенная форма организации управления современной промышленной фирмы. Смысл ее состоит в том, что самостоятельные подразделения практически полностью отвечают за разработку, производство и сбыт однородной продукции (дивизионально-продуктовая структура управления) или самостоятельные отделы полностью отвечают за хозяйственные результаты на определенных региональных рынках (дивизионально-региональная структура управления) (рис. 6.4).

Каждое отраслевое отделение представляет собой независимое производственно-хозяйственное подразделение. Такое самостоятельное подразделение в большей степени ориентировано на максимизацию прибыли и завоевание позиций на рынке, чем при функциональной системе управления.

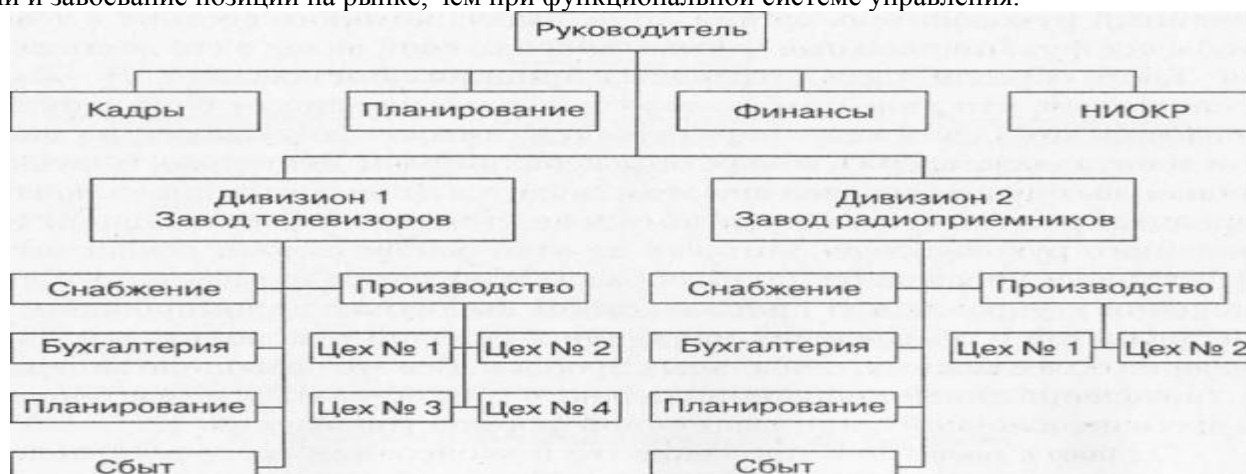


Рис. 6.4. Дивизиональная структура управления

Опыт показывает, что там, где важен фактор техники и технологии, дивизионально-продуктовая форма управления имеет безусловные преимущества.

Линейная, функциональная, линейно-функциональная и дивизиональная структуры относятся к категории бюрократических, они относительно стабильны во времени.

Адаптивные структуры управления. С начала 60-х гг. XX в. многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые в сравнении с бюрократическими были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации.

Другое их название — органические структуры, имеющие возможность адаптироваться к изменениям окружающей среды подобно тому, как это делают живые организмы.

Адаптивная структура управления характеризуется слабым или умеренным использованием формализации правил и процедур, децентрализацией и участием специалистов в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии.

Структуры органического типа целесообразны, когда имеется сложное и динамичное внешнее окружение (например, организация по разработке и производству телевизионной техники). К структурам органического типа относятся проектные структуры управления, бригадные, матричные и ряд других.

Проектная структура — структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением в организации ряда крупных проектов или работ (освоение новой продукции, модернизация производства и т.д.). Все полномочия и права распорядительства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредоточиваются у одного лица — руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовывать преимущества единства организации работ и единоначалия.

Проектная структура — это временный орган управления, созданный для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта. Когда проект завершен, команда распускается.

Бригадная структура является одной из разновидностей структур органического типа. Ее основу составляет бригадная форма организации труда и производства, получившая в последнее время наиболее полное использование благодаря следующим факторам:

- ускорению процессов обновления продукции и технологий;
- ориентации организации на небольшие по емкости рынки;
- повышению требований к качеству обслуживания потребителя и ускорению времени выполнения заказов.

Матричная структура представляет собой решетчатую организационную схему, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей. При матричной структуре персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными разработками, проведения специальных работ (рис. 6.5).

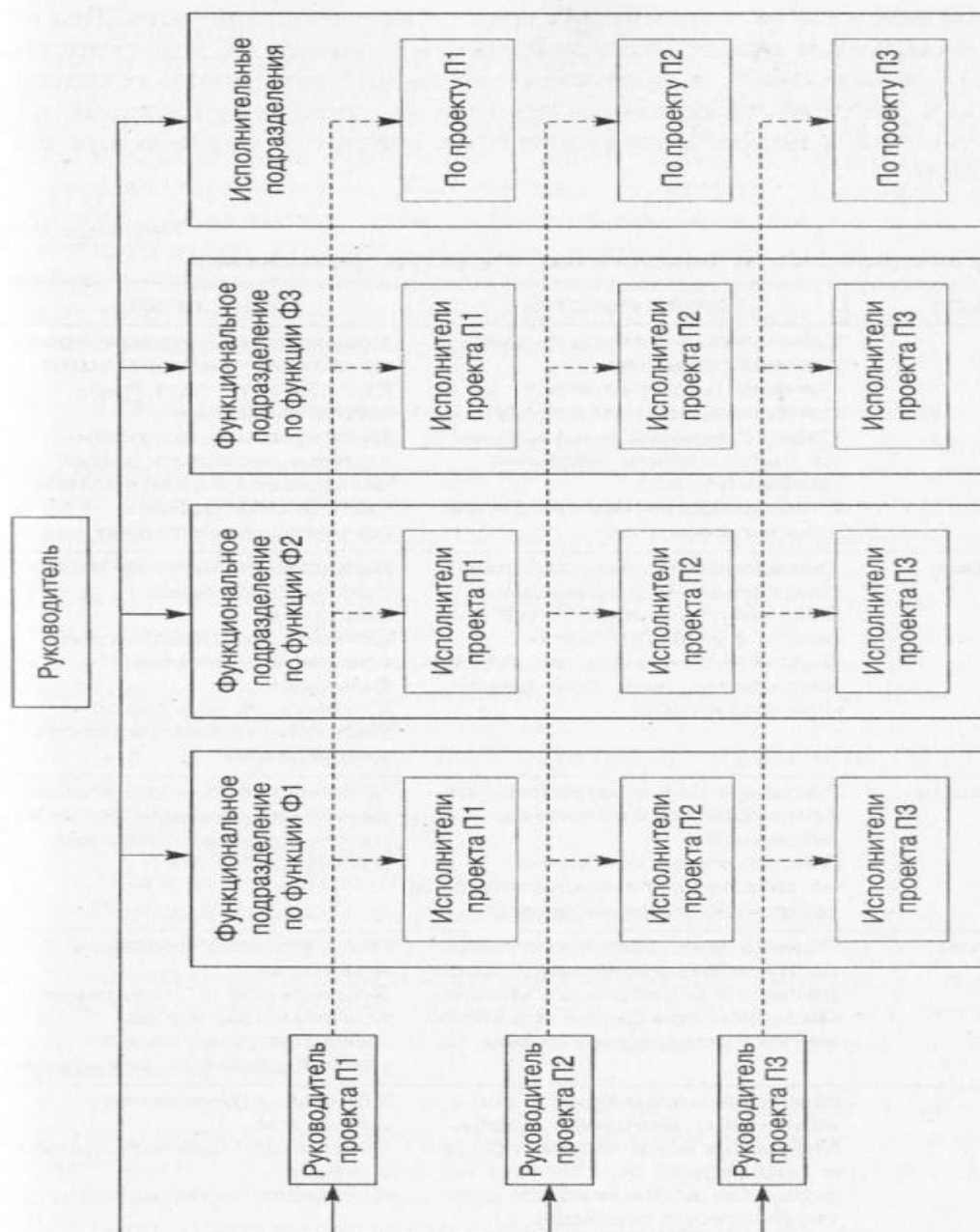


Рис. 6.5. Матричная структура управления

Матричная структура управления сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ и создает предпосылки для наиболее квалифицированного выполнения отдельных функций.

Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

Создание матричной организационной структуры управления считается целесообразным в случае, если существует необходимость освоения ряда новых сложных изделий в сжатые сроки, внедрения технологических нововведений и быстрого реагирования на конъюнктурные колебания рынка.

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Тем не менее она используется в ряде отраслей промышленности, в частности, в химической, электронной, в производстве вычислительной техники, а также в банках, системе страхования, правительственных учреждениях.

Большинство специалистов по управлению видит в органическом подходе будущее и критикует бюрократические структуры. Однако при выборе структуры необходимо принимать во внимание условия, в которых действует конкретное предприятие. Дело в том, что бюрократические и адаптивные структуры представляют собой лишь крайние точки в составе таких фирм. Конкретные структуры реальных предприятий (фирм) лежат между ними, обладая признаками тех и других в разных соотношениях. Иными словами, в управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует понятия «хорошая» или «плохая» система. Есть выбор, соответствующий или не соответствующий имеющимся условиям.

Требования к организационной структуре:

1. Оптимальность. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. Оперативность. Управленческие решения необходимо принимать быстро. С учетом этого требования следует распределять полномочия и ответственность.

3. Надежность. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. Экономичность. Нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат.

5. Гибкость. Способность оргструктуры изменяться в соответствии с изменениями внешней среды и стратегии развития предприятия.

6. Устойчивость структуры управления. Неизменность, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

Лекция №5 (2 часа)

Тема: «Стратегическое управление организацией»

1. Вопросы лекции:

1.1 Сущность и значение стратегического управления

1.2 Виды деловых стратегий и их выбор.

1.3 Стратегическое планирование

2. Краткое содержание вопросов.

2.1. Сущность и значение стратегического управления

Стратегическое управление — это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности данной организации над уровнем конкурентов.

Значение стратегического управления, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия.

В условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации на рынке очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволила бы ей успевать за изменениями, происходящими во внешней среде.

В настоящее время исключительно важным становится осуществление такой стратегии, которая обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Например, стратегия японских фирм характеризуется следующими параметрами:

— ориентацией на постоянные изменения, как во внешней среде, так и внутри фирмы;

— учетом и использованием всех возможностей для выживания и усилением своей роли в изменяющемся мире не только в текущий момент, а на длительную перспективу;

— выделением в качестве основного ресурса выживания фирмы человеческого фактора, его интеллектуального потенциала и постоянно развивающихся технологий.

Стратегия должна отличаться гибкостью, способностью к адаптации, стремлением быть на гребне изменений, объективно проявляется потребность в умении путем быстрых перестроек отвоевывать свое место на рынке.

Стратегическое управление определяет, что фирма должна делать в настоящем, чтобы достичь желаемых результатов в будущем, т.е. как бы осуществить взгляд из будущего в настоящее.

При этом намечаются и выполняются действия организации на сегодня, а не вырабатывается план того, что организация намеревается делать завтра.

Характерными признаками стратегического управления являются:

- видение долгосрочной перспективы организации;
- опора на человеческий потенциал как на стержень организации, представляющий ее основную ценность;
- ориентация деятельности на запросы потребителей;
- осуществление гибкого реагирования на изменения в окружении, позволяющего добиться конкурентных преимуществ;
- ориентация всей совокупности мер в расчете на выживание и достижение своих целей в долгосрочной перспективе.

Именно стратегическое управление позволяет многим компаниям добиваться успеха, завоевывать уверенные, а нередко и лидирующие позиции на рынке.

Следует отметить, что для начала осуществления процесса стратегического управления в организации требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов и что в условиях стратегического управления резко возрастают негативные последствия ошибок.

Когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда неожиданно возникают дополнительные возможности для бизнеса и на глазах исчезают много лет существовавшие, цена расплаты за неверное предвидение, за ошибки стратегического выбора становится нередко роковой для всей организации.

Поэтому оценка рынка, ответственность за принимаемые решения имеют в условиях стратегического управления особое значение.

Избежать значительного риска можно с помощью трезвого расчета. И то и другое требует от руководителя хорошего знания дела и большого практического опыта.

2.2. Виды деловых стратегий и их выбор

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Следует отметить, что единой стратегии не существует.

Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии специфичен, так как зависит:

- от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития,
- потенциала, поведения конкурентов,
- характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг,
- состояния экономики, культурной среды и др.

Теория и практика бизнеса выработала множество стратегических подходов ведения дела.



Рис. 7.1. Виды деловых стратегий

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности фирмы.

Понятно, что более привлекательной является наступательная стратегия, или стратегия прорыва, которая преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко и занять лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, основана на реализации крупных изобретений и даже открытий определенной инновации и предполагает предпринимательский подход.

Вариантов данной стратегии в практике мирового бизнеса достаточно много.

Например, специалист по вопросам бизнеса П. Друкер выделяет четыре предпринимательские стратегии:

- 1) ворваться первыми и нанести массированный удар;
- 2) нападать быстро и неожиданно;
- 3) поиск и захват «экологической ниши»;
- 4) изменение экономических характеристик продукта, рынка или отрасли.

Наступательные стратегии, как правило, связаны с большими финансовыми затратами и имеют высокую степень риска. Однако в случае удачи можно достичь очень высоких результатов.

Оборонительная стратегия, или стратегия выживания, предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии; фирма опасается проводить наступление из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или наказывающих мер со стороны государства.

Однако такой тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как не замеченные вовремя изобретения конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороняющейся компании.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса используется в ситуациях, при которых фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста, или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как структурная перестройка и т.п. В таких ситуациях организация может выбрать более прибыльный вид

бизнеса и использовать соответствующую стратегию. На практике организации могут одновременно реализовать не одну, а несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Широко применяется на практике группа стратегий под общим названием стратегия роста, которая предполагает изменение продукта и (или) рынка. Матрица возможностей этих стратегий показана на рис. 7.2.

		РЫНКИ	
		Существующие	Новые
ТОВАРЫ	Существующие	<p>I</p> <p>Стратегия «улучшай то, что ты уже делаешь»</p>	<p>II</p> <p>Стратегия развития рынка</p>
	Новые	<p>III</p> <p>Стратегия разработки новых продуктов</p>	<p>IV</p> <p>Стратегия диверсификации</p>

Рис. 7.2. Матрица возможностей по товарам (рынкам)

Стратегия глубокого проникновения на рынок, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого товара.

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет выхода на освоенный рынок с новым продуктом.

Стратегия диверсификации осуществляет выход с новым товаром на новый рынок.

Таким образом, стратегий развития бизнеса довольно много. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую с учетом конкретных условий и целей бизнеса.

Выбор стратегии деятельности осуществляет руководство организации на основе:

- анализа ключевых факторов, характеризующих ее состояние,
- портфеля продукции,
- характера и сущности реализуемых ею стратегий.

Из ключевых факторов прежде всего исследуются сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы, являющиеся зачастую решающими при выборе стратегии. Необходимо стремиться к максимальному использованию имеющихся возможностей. При этом важно искать пути развертывания бизнеса в новых отраслях, обладающих потенциальными задатками для роста.

Анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT (аббревиатура от англ. слов Strengths, Weakness, Opportunities, Threats — сила, слабость, возможности, опасности).

SWOT — это метод анализа всего предприятия, сверху донизу, внутри и снаружи, позволяющий точно определить, какие внутренние аспекты и внешние условия могут послужить основой будущего роста.

SWOT делится на анализ внутренних факторов деятельности предприятия (сильные и слабые стороны) и внешних факторов (возможности и опасности).

В итоге такого анализа должен остаться небольшой набор обоснованных выводов, которые станут базой для построения стратегии, разрабатываемой на основе сильных сторон (с одновременным подавлением недостатков), при этом учитываются источники возможностей и опасностей, выявленные во внешней среде.

В результате образуется окончательный набор возможных стратегий для заданного периода:

- варианты выбора выпускаемых изделий или оказываемых услуг;
- варианты выбора производственной стратегии, включая оборудование и помещения;
- варианты выбора клиентуры и рыночной стратегии;
- варианты выбора организационной, управленческой структуры и структуры персонала;
- финансовые требования и варианты выбора финансовых методов.

В совокупности выбираемые варианты будут представлять собой стратегию, которая оценивается с точки зрения согласованности и реальности.

Стратегия есть способ борьбы за свою долю продаж в выбранном секторе рынка исходя из сильных сторон деятельности предприятия и благоприятных возможностей, которые определяются на основе анализа и практики.

Существенно влияют на выбор стратегии финансовые возможности фирмы. Такие шаги в поведении фирмы, как выход на новые рынки, разработка нового продукта или переход в новую отрасль, требуют значительных финансовых затрат. Поэтому фирмы, имеющие большие финансовые ресурсы либо обладающие легким доступом к ним, находятся в гораздо лучшем положении для выбора вариантов стратегии.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии фирмы.

Углубление и расширение квалификационного потенциала работников важнейшее условие, обеспечивающее возможность перехода к новым производствам либо качественному технологическому обновлению существующего.

Большое влияние на выбор стратегии фирмы оказывает степень зависимости от внешней среды. Бывают такие ситуации, когда фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей, что не вольна делать выбор стратегии исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. В этом случае внешняя зависимость играет более значительную роль в выборе стратегии фирмы, чем все остальные факторы.

Еще один ключевой фактор — интересы руководства фирмы. К примеру, руководство любит рисковать или, наоборот, стремится всеми способами избегать риска. Это может стать решающим фактором в выборе определенной стратегии. Бывают и такие моменты, когда одна фирма пытается поглотить другую исходя только из того, что руководство фирмы решило свести личные счёты или доказать что-то определенным лицам.

В этом случае избирается также своя специфическая стратегия.

Обязательно должен приниматься во внимание временной фактор. Дело в том, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации определенной стратегии. Часто успеха добивается та фирма, которая лучше умеет управлять процессами времени.

При анализе портфеля продукции, т.е. набора вариантов инвестиций, проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности.

С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание определенных видов деятельности.

Заключительный этап выбора стратегии — ее оценка. Вся процедура, в конечном счете, сводится к одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению поставленных целей. Затем проводится оценка стратегии по следующим направлениям:

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.д.;

- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В этом случае оценивается то, насколько выбранная стратегия соответствует возможностям персонала, финансовым ресурсам фирмы, позволяет ли существующая структура фирмы успешно реализовать данную стратегию, выверена ли программа реализации во времени и т.п.;

- приемлемость риска, заложенная в стратегии. Оценка оправданности риска проверяется по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; негативные последствия для фирмы, к которым может привести провал стратегии; оправданность при возможном положительном результате риска потерь от провала в реализации стратегии.

Эффективность стратегии оценивается по следующим показателям:

- а) экономический эффект — воздействие стратегии на массу и норму прибыли, чистой прибыли, срок окупаемости инвестиций, объем продаж на внутреннем и внешнем рынке;

- б) социальный эффект — влияние на условия и привлекательность труда, развитие культуры и образования, качество жизни;

- в) экологический эффект — воздействие на степень загрязнения окружающей среды, комплексность использования природных ресурсов;

г) технический (качественный) эффект — изменение уровня новизны, качества, конкурентоспособности продукции; от продажи и эксплуатации взаимодополняющих и сопряженных изделий, систем, машин и т.п.

На основе проведенного анализа и оценки возможных вариантов принимается окончательное решение о выборе наиболее целесообразной стратегии деятельности предприятия.

2.3. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование включает разработку и реализацию системы мер по осуществлению выбранных стратегий и достижению поставленных целей. Оно базируется на анализе исходных позиций и прогнозах изменений важнейших параметров бизнеса. Стратегическое планирование позволяет фирме придерживаться выбранного курса и тактики, помогающей гибко реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Функции стратегического планирования заключаются:

- в определении основных целей предприятия;
- в разработке более детального планирования и принятии текущих решений;
- в придании деятельности организации определенной стройности и внутреннего единства;
- в активизации деятельности высшего руководства.

Процесс стратегического планирования включает уточнение линии деятельности и целей фирмы, выработку тактики, процедур и правил действия, распределение ресурсов, оценку структуры предприятия.



Рис. 7.4. Процесс стратегического планирования

Тактика — это конкретные краткосрочные стратегии, согласованные с общими долгосрочными планами и конкретной ситуацией фирмы.

Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

После составления долгосрочных и тактических планов необходимо разработать дополнительные ориентиры, чтобы избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов, т.е. выработать определенную политику.

Практическая политика представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

Процедуры описывают действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Когда ситуация часто повторяется, имеет смысл применить испытанный способ действия и выработать стандартизированные указания.

Распределение ресурсов является одной из основных задач планирования. Планы помогают рационально распределить ресурсы по направлениям работ для достижения поставленных целей. Ресурсы, распределенные в количественной форме, образуют бюджет фирмы.

Оценка структуры предприятия. После выбора стратегии и разработки плана необходимо проверить структуру организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению целей. Стратегия определяет структуру, а не наоборот. По мере развития организации и эволюции ее целей меняются стратегия и планы. Это должно происходить и со структурой.

Существует динамичное взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой функционирует фирма. Одна из основных ошибок, совершаемых многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе планирования обрекли многие эффективные стратегии на неудачу.

Реализация стратегического плана предполагает систему практических действий и организационных мер, обеспечивающих выполнение избранной стратегии и целей. Важное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правильности и выявления проблем. В случае необходимости вносятся соответствующие корректировки. Без отлаженного четкого механизма реализации стратегический план будет набором добрых пожеланий. Состав необходимых действий и мер этого процесса показан на рис. 7.5.

Исходя из опыта работы организаций, успешной реализации стратегического плана способствует выполнение ряда правил. Прежде всего, цели, стратегия и планы должны быть доведены до сведения всех работников фирмы, чтобы добиться с их стороны понимания того, что делает фирма, и вовлечь их в процесс реализации стратегии. Необходимо провести набор и обучение персонала, включая менеджеров, исходя из выбранных стратегий; создать эффективный мотивационный механизм, обеспечивающий заинтересованность персонала в достижении поставленных целей, сформировать систему контроля, измерения, оценки работы и достигнутых результатов.



Рис. 7.5. Процесс реализации стратегического плана

Лекция №6 (2 часа)

Тема: «Основы инновационного менеджмента»

1. Вопросы лекции:

- 1.1 Понятие инноваций и их роль в развитии организации
- 1.2. Организация инновационной деятельности
- 1.3. Инновационная деятельность организации

1. Краткое содержание вопросов.

2.1 Понятие инноваций и их роль в развитии организации

Под *инновацией* (англ. innovation — нововведение, новшество, новаторство) понимается использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления. Понятия «новшество», «нововведение», «инновация» нередко отождествляются, хотя между ними есть и различия.

Под новшеством понимается новый порядок, новый метод, изобретение, новое явление. Словосочетание «нововведение» в буквальном смысле означает процесс использования новшества. С момента принятия к внедрению новшество приобретает иное качество и становится нововведением (инновацией). Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение (инновацию) называется инновационным лагом.

Понятие инновации как экономической категории ввел в научный оборот австрийский экономист И. Шумпетер. Он впервые рассмотрел вопросы новых комбинаций производственных факторов и выделил пять изменений в развитии, т.е. инноваций:

1) использование новой техники, технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства;

2) внедрение продукции с новыми свойствами;

3) использование нового сырья;

4) изменения в организации производства и его материально-техническом обеспечении;

5) появление новых рынков сбыта.

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде: 1) нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке; 2) нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности; 3) нового подхода к социальным услугам.

Девиз инновации — «новое и иное» — характеризует многоликость этого понятия. Так, например, инновация в сфере услуг — это новшество в самой услуге, в ее производстве, предоставлении и потреблении, поведении работников. Нововведения далеко не всегда базируются на изобретениях и открытиях. Есть нововведения, которые основываются на идеях. Примерами здесь могут служить появление застежек типа «молния», шариковых авторучек, баллончиков с аэрозолями, колец открывалок на банках с прохладительными напитками и многое другое.

Инновация не обязательно должна быть технической и вообще чем-то вещественным. Мало технических инноваций могут соперничать по своему значению с такой идеей, как продажа в рассрочку. Использование этой идеи буквально в самой сущности изменило экономику. Инновация — это новая ценность для потребителя, она должна отвечать его нуждам и желаниям.

Таким образом, непременными свойствами инновации являются ее новизна, производственная применимость (экономическая обоснованность), а также она обязательно должна отвечать запросам потребителей.

Систематическая инновация состоит в целенаправленном организованном поиске изменений и в систематическом анализе тех возможностей, которые эти изменения могут дать для успешной деятельности предприятия.

Все разнообразие инноваций можно классифицировать по ряду признаков.

1. По степени новизны:

— радикальные (базисные) инновации, которые реализуют открытия, крупные изобретения и становятся основой формирования новых поколений и направлений развития техники и технологии;

— улучшающие инновации, реализующие средние изобретения;

— модификационные, направленные на частичное улучшение устаревших поколений техники и технологии, организации производства.

2. По объекту применения:

— продуктовые инновации, ориентированные на производство и использование новых продуктов (услуг) или новых материалов, полуфабрикатов, комплектующих;

— технологические инновации, нацеленные на создание и применение новой технологии;

— процессные инновации, ориентированные на создание и функционирование новых организационных структур как внутри фирмы, так и на межфирменном уровне;

— комплексные, представляющие сочетание различных инноваций.

3. По масштабу применения:

— отраслевые;

— межотраслевые;

— региональные;

— в рамках предприятия (фирмы).

4. Но причинам возникновения.

— реактивные (адаптивные) инновации, обеспечивающие выживание фирмы, как реакция на нововведения, осуществляемые конкурентами;

— стратегические инновации — это инновации, реализация которых носит упреждающий характер с целью получения конкурентных преимуществ в перспективе.

Внедрение новшеств всегда имело большое значение в развитии производства. В современной экономике роль инноваций значительно возрастает. Они все более становятся основополагающими факторами экономического роста.

Опыт развитых стран свидетельствует о том, что коренные преобразования в области производительных сил в эпоху НТР, быстрая сменяемость новых комбинаций факторов производства, широкое внедрение нововведений стали нормой современной экономической жизни. Практически развитые страны перешли на инновационный путь развития, когда новшества пронизывают все стороны деятельности организаций и обеспечивают неуклонный рост конкурентоспособности продукции. И если инновационный подход играет возрастающую роль в развитых странах, то в современной России, в условиях перехода к рыночной экономике необходимости выхода на современный уровень производства, эта роль особенно велика.

Дело в том, что возрастающая роль инноваций обусловлена, во-первых, самой природой рыночных отношений; во-вторых, необходимостью глубоких качественных преобразований в экономике России с целью преодоления проблем и выхода на траекторию устойчивого роста.

Рассмотрим коротко эти положения.

В условиях рыночной экономики конкуренции никто никого не заставляет совершенствовать производство, повышать качество продукции, кроме угрозы банкротства. Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям. Именно на основе нововведений удастся использовать более совершенную технологию и организацию производства, повышать качество продукции и услуг, обеспечивать успех и эффективность деятельности предприятия. Решение этих задач требует новаторского, предпринимательского подхода, сутью которого является поиск и реализация инноваций.

Инновационный менеджмент — это совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью организации.

2.2. Инновационная деятельность организации

Инновационная деятельность — это деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции и услуг, совершенствования технологии и организации их производства. Инновационная деятельность включает:

- выявление проблем предприятия;
- осуществление инновационного процесса;
- организацию инновационной деятельности.

Главная предпосылка инновационной деятельности предприятия состоит в том, что все существующее стареет. Поэтому необходимо систематически отбрасывать все то, что износилось, устарело, стало тормозом на пути к прогрессу, а также учитывать при этом ошибки, неудачи и просчеты. Для этого на предприятиях периодически необходимо проводить аттестацию продуктов, услуг, технологии и рабочих мест, анализировать рынок и каналы распределения. Иными словами, должна проводиться своеобразная рентгенограмма всех сторон деятельности предприятия. Это не просто диагностика производственно-хозяйственной деятельности предприятия, его продукции, услуг, рынков и т.д., на ее основе руководители должны первыми подумать о том, как обновить свою продукцию (услуги), а не ждать, пока это сделают конкуренты. А это, в свою очередь, будет побуждать предприятия к инновациям. Практика показывает: ничто так не заставляет руководителя сосредоточиться на инновационной идее, как осознание того, что производимый продукт или услуга уже в ближайшем будущем могут оказаться устаревшими.

Откуда берутся инновационные идеи? Можно назвать семь источников таких идей:

- 1) неожиданное событие (для предприятия или отрасли) — успех, неудача, внешнее событие;
- 2) неконгруэнтность — несоответствие между реальностью, какова она есть на самом деле, и нашими представлениями о ней;
- 3) нововведения, основанные на потребности процесса;
- 4) внезапные изменения в структуре отрасли или рынка;
- 5) демографические изменения;
- 6) изменения в восприятиях, настроениях и ценностных установках;
- 7) новые знания (как научные, так и ненаучные).

Первые четыре источника относятся к внутренним, они возникают в рамках предприятия или отрасли.

Последние три источника нововведений относятся к внешним, так как они имеют свое происхождение за пределами предприятия или отрасли.

Анализ названных ситуаций при рассмотрении того или иного типа изменения позволяет установить характер инновационного решения.

Во всяком случае, всегда можно получить ответы на такие вопросы, как: что будет, если мы воспользуемся созданным изменением? куда это может привести предприятие? что нужно сделать, чтобы изменение превратилось в источник развития?

Вместе с тем из семи типов изменений наиболее важными являются третье и седьмое, так как они носят наиболее радикальный характер.

Изменение, вызываемое потребностью процесса, представляет собой куда более важное значение, нежели два первых.

Вместе с тем реализация этого типа изменений предполагает необходимость понимания того, что:

1) недостаточно прочувствовать потребность, важно ее познать, разобраться в ее сути, иначе невозможно найти ее решение;

2) не всегда возможно удовлетворить потребность, а в этом случае остается только решение какой-то ее части.

Во всяком случае, при решении проблемы этого типа необходимо ответить на такие вопросы, как: понимаем ли мы, в чем, в каких изменениях нуждается процесс, имеются ли в наличии необходимые знания или их нужно еще получить, соответствуют ли наши решения привычкам, традициям и целевым ориентациям потенциальных потребителей?

Наиболее существенные изменения (можно сказать, радикальные) происходят на основе новых знаний. Нововведения, как правило, трудноуправляемы. Это обуславливается рядом обстоятельств: во-первых, наблюдается большой разрыв между появлением нового знания и его технологическим использованием; во-вторых, проходит много времени до того, как новая технология материализуется в новом продукте, процессе или услуге.

В этой связи нововведения, основанные на новых знаниях, требуют:

— тщательного анализа всех необходимых факторов;

— ясного понимания преследуемой цели, т.е. необходима четкая стратегическая ориентация;

— организации предпринимательского управления, поскольку здесь необходимы финансовая и управленческая гибкость и нацеленность на рынок.

Под инновационным процессом понимается единая цепь последовательных действий — от исследований и разработок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества (его коммерциализации). Поэтому необходима и целостная система управления инновациями.

Инновационный процесс включает ряд этапов, которые представлены на рис. 9.1.



Рис. 9.1. Основные этапы инновационного процесса:
1 — объем продаж; 2 — объем прибыли

2.3. Организация инновационной деятельности

Для осуществления предприятием инновационной деятельности оно должно иметь такую структуру и такой настрой, которые способствовали бы созданию атмосферы предпринимательства, атмосферы восприятия нового как благоприятной возможности. При этом необходимо учесть ряд важных моментов.

Основной организационный принцип инновации заключается в создании команды из лучших работников, освобожденных от текущей работы. Как показывает опыт, все попытки превратить существующее подразделение в носителя инновационного проекта заканчиваются неудачей.

Причем этот вывод касается как предприятия крупного, так и малого бизнеса. Дело в том, что поддержание производства в рабочем состоянии — уже большая задача для людей, занятых этим. Поэтому на создание нового у них практически не остается времени. Существующие подразделения, в какой бы сфере они ни функционировали, в основном способны лишь расширять, модернизировать производство.

Предпринимательская и инновационная деятельность не обязательно должна проводиться на постоянной основе, тем более в малых предприятиях, где такая постановка дела зачастую невозможна. Однако необходимо назначить работника, персонально ответственного за успех инноваций. Он должен отвечать за своевременное выявление и замену устаревающей продукции (услуг) техники, технологии, за всесторонний анализ производственно-хозяйственной деятельности (рентгенограмму бизнеса), за разработку инновационных мероприятий. Работник, ответственный за инновационную деятельность, должен быть лицом достаточно авторитетным на предприятии. Инновационная деятельность может осуществляться как в рамках предприятий специально созданными для этого внутрифирменными подразделениями (так называемые внутренние венчуры), так и самостоятельными венчурными (рисковыми) фирмами.

Внутренние венчуры представляют собой небольшие подразделения, организуемые для внедрения инновационных идей и разработки новых типов наукоемкой продукции. Внутренний венчур наделяется значительной автономией в административном и хозяйственном отношении в рамках предприятия. Отбор и финансирование предложений, поступающих от сотрудников предприятия или независимых изобретателей, ведется специализированными службами. В случае одобрения проекта автор идеи возглавляет внутренний венчур. Такое подразделение функционирует при минимальном административно-хозяйственном вмешательстве со стороны руководства предприятия. В течение обусловленного срока внутренний венчур должен провести разработку новшества и подготовить новый продукт или изделие к запуску в массовое производство. Как правило, это производство нетрадиционного для данной фирмы изделия. Венчурная фирма — это малое предприятие, специализирующееся на исследованиях и разработках инновационных идей, связанных со значительным риском. Для разработки перспективной идеи привлекается венчурный капитал крупных фирм, заинтересованных в инновациях. Крупная фирма обычно неохотно идет на собственную разработку инновационной идеи со значительным риском. Последствия возможной неудачи для нее намного тяжелее, чем для небольшой фирмы.

Лекция №7 (2 часа)

Тема: «Управление конфликтами и стрессами»

1. Вопросы лекции:

- 1.1 Сущность и типы конфликтов
- 1.2 Причины конфликтов
- 1.3 Управление конфликтом
- 1.4 Управление стрессами

2. Краткое содержание вопросов.

11.1. Сущность и типы конфликтов

Конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон.

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях даже с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, большее число альтернатив или проблем. Это делает процесс принятия решений более эффективным. Следовательно, конфликт может быть функциональным, ведущим к повышению эффективности организации, или дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности принятия решений.

Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер. Поэтому нужно знать не только природу, но типы конфликтов. Существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

1. Внутриличностный конфликт возникает, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата работы, что может происходить, в частности, из-за нарушения принципа единоначалия; когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Внутриличностный конфликт может являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку.

2. Межличностный конфликт чаще всего происходит в виде борьбы людей за ограниченные ресурсы, статусы, место в управленческой иерархии, капитал, рабочую силу. Он может проявляться как столкновение между личностями с различными чертами характера, взглядами и ценностями.

3. Конфликт между личностью и группой. Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым может возникнуть, если отдельная личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

4. Межгрупповые конфликты возникают между группами (формальными и неформальными), а также часто они происходят между линейным и штабным персоналом, между функциональными группами (например, между отделом сбыта и производством по поводу количества производимой продукции).

2.2. Причины конфликтов

Каковы же причины конфликтов?

1. Распределение ресурсов. В любых организациях ресурсы ограничены, поэтому руководство должно решать, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к конфликтам.

2. Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей. Следствием этого является двойное или тройное подчинение исполнителей. Естественно, выполнить все указания руководителей не хватает ни сил, ни времени. Тогда подчиненный вынужден:

- а) сам ранжировать поступившие приказы по степени их важности по своему усмотрению;
- б) требовать этого от своего непосредственного руководителя;
- в) хвататься за все подряд.

3. Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Конфликты часто возникают из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки. В этом случае конфликт может возникнуть из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. Отсюда одни работники недогружены работой, а другие перегружены, в силу чего появляется конфликтная ситуация.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников. В результате возникают «доверенные лица» и «любимчики». Такое положение всегда провоцирует конфликт.

6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работника, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя, также могут привести к конфликту. Особенно остро проявляется этот конфликт в случае, когда руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

7. Различия в манере поведения и жизненном опыте. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива.

8. Неблагоприятные условия работы. Посторонний шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

9. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера. Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам и заботам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

10. Причины конфликтов, связанные с личностными особенностями руководителя:

- его неподготовленность, неопытность в работе с людьми;
- недостатки в воспитании (грубость, нечестность и т.д.);
- недостатки характера (отсутствие чуткости, гибкости и т.п.);

- неумение, нежелание признать допущенную ошибку;
- завышенная требовательность;
- несоответствие стиля руководства уровню развития коллектива;
- низкий культурный уровень;
- недостатки в организации собственного труда и работы подчиненных и др.

Руководитель любого ранга наряду с уяснением задач, функций, обстановки обязан изучать людей, призванных выполнять эти задачи, создать объективный образ каждого, чтобы иметь возможность сделать вывод о способностях своих подчиненных и о том, как они могут проявить себя в различных жизненных ситуациях.

Последствия конфликта становятся функциональными или дисфункциональными в зависимости от управления ими. Одно из функциональных последствий состоит в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению данной проблемы, что сводит к минимуму возникающие трудности (например, враждебность, несправедливость и т.д.) в осуществлении ее решения, располагает стороны к сотрудничеству. Если не найти эффективный способ управления конфликтом, то это может привести к дисфункциональным последствиям.

Возможные последствия конфликтов, которые мешают достижению целей:

- приблизительно 80% производственных конфликтов имеют психологическую природу и переходят из производственной сферы в межличностные отношения. На конфликты и переживания по их поводу тратится около 15% рабочего времени, таким образом, снижается производительность труда;
- конфликты ухудшают психологический климат в группах, в них нарушаются сотрудничество и взаимопомощь;
- появляются неудовлетворенность трудом и текучесть кадров;
- возрастает неоправданная конкуренция, наблюдается сокрытие информации;
- формируется представление о другой стороне как о враге.

2.3. Управление конфликтом

Современный руководитель должен уметь правильно предупредить возникновение конфликтных ситуаций, а также без ущерба для дела успешно разрешить их. Для этого необходимо изучать процесс развития каждого конкретного конфликта, знать его динамику (этапы развития).

Конфликт в своем развитии может проходить следующие этапы:

- 1) фоновое предконфликтное состояние;
- 2) развитие конфликта на интеллектуальном уровне;
- 3) открытое противоборство сторон, характеризующееся бурными эмоциональными реакциями;
- 4) этап применения санкций, разрешение конфликта;
- 5) неустойчивое переходное состояние, связанное с переживаниями по поводу применения санкций;
- 6) устойчивое послеконфликтное состояние.

Руководитель должен ориентировочно знать, на каком этапе развития в данный момент находится конфликт. Следует определить количество и степень участия в нем сотрудников, установить повод, причину конфликта и с учетом возможностей каждого участника (или группы) начать управлять им. При этом руководитель должен иметь в виду, что управлять надо не тем, что разъединяет стороны, а тем, что их объединяет, постараться развить эти положения, расширить их. Он должен знать, что для определения метода воздействия необходима соответствующая ситуация, обстановка. Необходимо локализовать эмоции участников конфликта, для чего особое внимание нужно сосредоточить на деле, а не на людях, предусмотреть возможность безболезненной «капитуляции» обеих сторон.

После резкой критики рекомендуется небольшая похвала. Надо найти решение, устраивающее всех, для этого следует воспользоваться нейтральной позицией, дабы не допустить преимущества одной из сторон еще до начала разговора о конфликте. Безусловно, необходимо сразу определить лиц, на которых можно опереться при проведении мероприятий по ликвидации конфликта. Это должны быть члены коллектива, полностью поддерживающие руководителя и пользующиеся непререкаемым авторитетом. Общие меры социально-психологической профилактики конфликтов:

- глубокое, всестороннее изучение видов и причин конфликтов и на этой основе стабилизация кадрового состава и работы с ним;
- создание вновь принятым сотрудникам надлежащих условий для службы и быта;
- формирование реальной перспективы роста молодых, способных и трудолюбивых сотрудников;
- привитие сотрудникам наряду с профессиональными знаниями и умениями качеств и навыков культурного поведения в коллективе, обществе, семье;

- введение нового сотрудника в атмосферу организованности, деловитости, взаимной требовательности и благожелательности;
- воспитание психологической устойчивости против отрицательного влияния лиц с антиобщественной направленностью;
- своевременное реагирование на проявление профессиональной деформации;
- предупреждение психологических срывов в поведении новичка, с тем чтобы никто из ближайшего окружения грубым окриком или понуканием не нарушил у него позитивного отношения к работе;
- совершенствование организации труда.

Существует несколько типичных вариантов разрешения конфликтных ситуаций:

1) выработка совместных решений при возникновении конфликтных ситуаций. Он рекомендуется в случае:

- если каждый из подходов слишком важен и не допускает компромиссных вариантов,
- когда необходимо преодолеть негативные эмоции,
- если представляется важным укрепление сплоченности подчиненных;

2) компромиссный подход к разрешению конфликтной ситуации, когда:

- приводятся равные аргументы в пользу взаимоисключающих позиций,
- требуется временное урегулирование проблем,
- необходимо принять срочное решение при дефиците времени,
- директивные утверждения своей точки зрения не приводят к успеху;

3) утверждение своей точки зрения в конфликте. Он рекомендуется:

- когда требуются решительные и быстрые меры в случае непредвиденных ситуаций,
- при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими директивный (нажимной) стиль руководства;

4) изменение своего мнения в конфликтной ситуации. Он применяется, если:

- предмет разногласия более существен для подчиненных, чем для руководителя, и требуется удовлетворение их притязаний, восстановление обстановки сотрудничества и взаимопонимания,
- наиболее важной задачей является восстановление спокойствия и стабильности,
- появились более сложные проблемы по сравнению с той, которая рассматривалась в данный период,

- необходимо признать собственную неправоту;

5) игнорирование конфликта. Он считается целесообразным в том случае, когда:

- источник разногласий несуществен,
- подчиненные сами могут успешно его уладить,
- необходимо время для его разрешения,
- предмет конфликта уводит в сторону от других, более важных служебных задач,
- в процессе решения конфликта усугубляется обстановка отчужденности, непримиримости.

В обобщенном виде алгоритм деятельности руководителя в конфликтной ситуации можно представить в виде следующей последовательности (рис. 11.1 нас. 160).

Таким образом, конфликтологическая грамотность руководителя — важное условие его профессиональной деятельности. Профилактика конфликтов и их конструктивное разрешение не только способствуют формированию здорового морально-психологического климата в коллективе, но и обеспечивают эффективное достижение производственных целей.

2.4. Управление стрессами

Стресс (от англ. stress — туго натянуть) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Стресс — довольно часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием и т.п.).

Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Однако чрезмерный стресс создает проблемы как для отдельных членов производственного коллектива, так и для организации в целом. В этой связи важно научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс.

Нулевой стресс невозможен. В общем смысле стресс можно определить как ситуацию, когда требования, предъявляемые к трудовой деятельности, превышают способности персонала.

Стресс может оказывать на персонал как положительное, мобилизующее влияние, так и отрицательное (дистресс), вплоть до полной дезорганизации его деятельности. Поэтому оптимизация

организационного поведения в менеджменте должна предусматривать не только комплекс мер, предупреждающих причины возникновения стресса, но и действия.

Организационные факторы. Широко распространенной причиной стресса в организациях является перегрузка, т.е. работнику поручено непомерное количество заданий. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Конфликт ролей возникает, когда работнику предъявляют противоречивые требования, т.е. бывают ситуации, когда работник, с одной стороны, хочет быть принят группой, а с другой — соблюдать требования руководства. В результате возникают беспокойство и напряжение.

Неопределенность ролей возникает тогда, когда работник не знает четко, что от него требует менеджер или по какой системе оценивают его

действия. Подобная неопределенность в работе, да еще страх перед возможным наказанием вызывают у подчиненного неминуемый стресс.

Неинтересная работа также может являться фактором стресса.

Люди же, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям.

Плохие условия работы — температура, освещение, шум и т.п. — вполне могут стать причиной стресса, так как люди в дискомфортных условиях быстро устают.

Прочими организационными факторами стресса являются повышенная ответственность работника при отсутствии соответствующих прав и полномочий, плохое качество информационного обеспечения трудовой деятельности, несовместимость личностных качеств индивидуума и характера работы и др.

Личностные факторы. Каждый индивид участвует во многих видах деятельности, не связанных с организацией. Эти частные события также могут быть потенциальной причиной стресса и могут привести к пониженным результатам труда. Наибольшее влияние оказывают смерть близкого человека, развод, болезнь или телесное повреждение, сексуальные заболевания и т.п.

Лекция № 8 (2 часа)

Тема «Результативность и эффективность управления»

1. Вопросы лекции:

- 1.1 Понятие результативности и эффективности управления
- 1.2 Показатели эффективности управления

2. Краткое содержание вопросов

2.1. Понятие результативности и эффективности управления

В условиях глубоких качественных преобразований экономики и всей системы общественных отношений проблема эффективности менеджмента приобретает особую актуальность и остроту. Оценка эффективности управления имеет первоочередное значение для многих аспектов менеджмента, поскольку с ее помощью определяется правильность, обоснованность, действенность работы руководителя.

Возрастание роли управления в условиях рыночной экономики в результате получения организацией экономической свободы и полной ответственности за свои результаты ведет к вовлечению в сферу управления дополнительных ресурсов (трудовых, финансовых, материальных).

Для собственника предприятия важно не только расходование ресурсов для управления, но и то, насколько управление дает стратегические преимущества предприятию на рынке, усиливает его конкурентоспособность, поддерживает общественную значимость предприятия. В условиях конкуренции объективный ход развития управления экономикой обуславливает потребность оценки организации, функционирования и развития менеджмента с позиций его результативности и эффективности.

Рассмотрим исходные понятия результативности и эффективности деятельности управления. Видный теоретик современности в области управления Питер Друкер различал понятия результативности и эффективности в деятельности организаций, действующих в сфере бизнеса, определяя менеджмент как вид профессиональной деятельности, а менеджера — как специальную профессию. Он также разработал концепцию управления по целям.

Эффективность же деятельности организации является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи», т.е. с применением прогрессивных технологических процессов, с соблюдением соответствующих требований, что обуславливает необходимое качество и стоимость выпускаемой продукции, обеспечивая ее конкурентоспособность на рынке.

И результативность, и эффективность одинаково важны. Вместе с тем очевидна последовательность определения и взаимосвязь данных понятий. Чтобы деятельность была эффективной, требуется выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Для этого нужно выбрать цель деятельности, соответствующую

определенной потребности, реально существующей в стране или мире. Это может быть и изготовление продукции, и оказание услуг. Уровень удовлетворения ими потребностей экономики — общая цель или миссия любой организации.

Результативность управления представляет собой способность системы управления обеспечить достижение конечных результатов, соответствующих поставленной цели, удовлетворяющих конкретную потребность человека, общества, государства и создающих условия для устойчивого развития организации (социально-экономической системы). Управление можно считать результативным, если:

- организация достигла конечных результатов, в которых реализована ее общая цель (уровень достижения цели);
- конечные результаты соизмеримы с потребностью (уровнем удовлетворения потребности);
- определена потенциальная потребность в результатах деятельности организации как основание для формирования новой цели и создания условий устойчивого развития организации (уровень возможного расширения производства);
- достигнута результативность по каждому виду функционального управления (уровень обеспечения соответствия функциональных результатов их целям).

Оценка результативности управления позволяет выявить возможности и направления развития организации, дает информацию о необходимости создания новой потребности и, соответственно, выпуска новой или необходимости совершенствования выпускаемой продукции, о проблемах участников производственного процесса.

Понятие эффективности управления во многом совпадает с понятием эффективности производственной деятельности организации.

Эффективность менеджмента правомерно рассматривать как форму проявления категории «эффективность» в управленческой деятельности. Эффективность управления — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления). Причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Другими словами, эффективность деятельности управляющей системы должна быть выражена в конечном счете через показатели эффективности управляемой системы, хотя она может иметь и свои собственные частные характеристики.

Любые изменения в организации, осуществляемые аппаратом управления, должны отвечать определенным ее целям, достижение которых предопределяет, будет ли эффективной работа организации. В связи с этим необходима взаимная увязка понятий «успех», «результативность», «эффективность». Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда. Поэтому управление является важной деятельностью для организации, обеспечивая достижение успеха.

Эффективность менеджмента отражает его результативность в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально-экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление. Экономический смысл эффективности управления — в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление. Социальный смысл — в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление.

Экономический эффект с точки зрения общества в целом проявляется в виде вновь созданной стоимости или величины валового внутреннего продукта (ВВП), валового национального продукта (ВНП), национального дохода. Экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли.

Эффективность менеджмента определяется соизмерением результата и использованных ресурсов, производственных затрат. Уровень эффективности управленческой деятельности во многом определяется уровнем рациональной организации управляемой системы и процесса управления. Эффективность проявляется в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности.

Основными понятиями эффективности управления являются: эффективность труда работников аппарата управления; эффективность процесса управления (функций, коммуникаций, выработки и реализации управленческого решения); эффективность системы управления (с учетом иерархии управления); эффективность механизма управления (структурно-функционального, финансового, производственного, маркетингового и др.).

Оценка эффективности управления может осуществляться за различные календарные отрезки времени (месяц, квартал, год). Динамика этих показателей, а также сопоставление с аналогичными

данными однородных организаций, работающих в подобных природно-географических и экономических условиях, позволяют сделать вывод об эффективности работы аппарата управления.

Управленческий труд относится к наиболее сложным видам человеческой деятельности, и его оценка не всегда может быть произведена прямым путем из-за отсутствия формализованных результатов, количественной оценки отдельных видов выполняемой работы. Поэтому для измерения его эффективности часто применяются косвенные методы.

Критерием оценки управленческого труда является эффективность управленческого труда:

Для определения эффективности труда управленческого персонала необходимо установить критерии и показатели, по которым проводится оценка. Под критериями понимают наиболее общую количественную характеристику результатов управленческого труда. Отдельные результаты деятельности аппарата управления являются показателями управленческого труда. Они носят подчиненный характер по отношению к критерию и являются основой при его определении.

Критерий эффективности традиционно формулируется как максимальное превышение экономических результатов над затратами ресурсов или, как минимум, затрат на выполнение заданного объема работ.

Количественное выражение этого критерия может быть представлено различными показателями эффективности: сроком окупаемости капитальных вложений, годовым и интегральным экономическим эффектом и т.д.

Для определения экономической эффективности управленческого труда используются различные параметры: показатели предприятия; организация и функционирование труда управленческого персонала; объем передаваемой информации; качество и быстрота принимаемых решений; выполнение функций управленческих звеньев.

К показателям, характеризующим труд в сфере управления, относятся: снижение трудоемкости обработки управленческой информации; сокращение управленческого персонала, сроков обработки информации; сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда; механизация и автоматизация трудоемких операций в сфере управления. Это количественно измеряемые показатели. Такие показатели в сфере управления, как повышение квалификации управленческого персонала, качества работы; улучшение условий труда; обоснованность управленческих решений, культура управления и др., не измеряются вообще или измеряются неполно.

Главная задача любой системы управления состоит в обеспечении активного воздействия на управляемый объект с целью улучшения его показателей. Назначение управления как трудовой деятельности — выработка и реализация управляющих воздействий на коллективы людей, обеспечивающих их взаимодействие в достижении конкретных целей.

Поэтому управление, по сути, рассматривается как управляющее воздействие и взаимодействие. Объектом воздействия являются человек. Управляющее воздействие осуществляется в форме управленческого решения, процесс выработки (подготовки и принятия) и реализации которого и составляет процесс управления. Само воздействие — заключительная, завершающая часть процесса управления. Именно на этапе реализации управленческого решения процесс управления сливается с непосредственно производственным процессом. На всех предыдущих этапах выработки решения управление выступает как стадия информационной

работы по отбору средств воздействия, выработки альтернатив и принятия решения.

Управленческие работники, разнообразная информация, организационная, вычислительная и иная техника выступают в качестве управленческих ресурсов, участвующих в создании стоимости в ее натурально-вещественной форме. Та часть этих ресурсов, которая потребляется в данном процессе труда и овеществляется в продукте труда, является совокупными затратами живого и овеществленного (т.е. прошлого) труда — затратами на управление.

На эффективность деятельности менеджера влияет ряд факторов: потенциал сотрудника, его способность выполнять определенную работу; средства производства; социальные аспекты деятельности персонала и коллектива в целом; культура организации. Все эти факторы действуют совместно, в интеграционном единстве.

2.2 Показатели эффективности управления

Для оценки эффективности управления можно использовать понятия «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». В широком смысле эффективность управления отождествляется с эффективностью функционирования системы в целом. В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В том и другом смыслах для

характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности.

Для оценки экономической эффективности управления в широком смысле используются обобщающие показатели. До недавнего времени для характеристики экономической эффективности системы управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель — национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли — показатель производительности труда, на уровне предприятия — прибыль.

Частных показателей экономической эффективности управления в широком смысле (организации в целом) очень много; среди них рентабельность, оборачиваемость, окупаемость капиталовложений, фондоемкость, фондоотдача, производительность труда, соотношение роста заработной платы и производительности труда и т.д.

Обобщающими показателями социальной эффективности в широком смысле могут быть:

- степень выполнения заказов потребителей;
- доля объема продаж фирмы на рынке и др.

Частными показателями социальной эффективности являются:

- своевременность выполнения заказа;
- полнота выполнения заказа;
- оказание дополнительных услуг;
- послепродажный сервис и др.

Экономическую эффективность управления (Эу) в узком смысле характеризуют следующие показатели:

1. Обобщающий показатель:

$$\mathcal{E}_y = \frac{D}{Z},$$

где D — доходы организации;

2. Частные показатели:

- доля административно-управленческих расходов в общей сумме затрат организации;
- доля численности управленческих работников в общей численности работающих в организации;
- норма управляемости (фактическая численность работающих на одного работника аппарата управления) и др.

К частным показателям, характеризующим эффективность труда в сфере управления, также относятся:

- 1) снижение трудоемкости обработки управленческой информации;
- 2) сокращение управленческого персонала;
- 3) сокращение потерь рабочего времени управленческого персонала за счет улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудоемких операций в сфере управления.

Обобщающими показателями социальной эффективности в узком смысле являются: доля решений, принятых по предложению работников трудового коллектива; количество работников, привлеченных к разработке управленческого решения, и др.

К частным показателям социальной эффективности относятся: степень технической оснащенности управленческого труда, текучесть работников аппарата управления, квалификационный уровень кадров и т.п.

Частные методики определения эффективности управления. Из-за сложности оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

Наиболее типичным для определения экономической эффективности мероприятий по совершенствованию управления является начисление годового экономического эффекта, полученного от их реализации, и сравнение его с затратами на эти мероприятия.

Обоснование экономической эффективности совершенствования управления деятельностью организации должно дополняться оценкой ее социальной эффективности.

Социальная эффективность определяется отношением показателей, отражающих социальный результат, к затратам, необходимым для его достижения. Социальные результаты проявляются в улучшении условий жизни и быта населения, сохранении и укреплении здоровья человека, облегчении и повышении содержательности его труда.

Расчет и анализ динамики указанных выше показателей не только позволяют оценить эффективность функционирования организации, но Анализ подходов к определению наиболее важных направлений повышения эффективности деятельности организации позволяет объединить их в две группы:

- 1) мероприятия, связанные с ростом результата деятельности организации;
- 2) мероприятия, связанные со снижением затрат ресурсов (ресурсосбережение, снижение затрат фирмы).

Согласно названным Методическим рекомендациям при оценке эффективности инвестиционных проектов применяется следующая система показателей:

- показатели коммерческой (финансовой) эффективности, отражающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели бюджетной эффективности, отражающие финансовые последствия для федерального, регионального и местного бюджетов;
- показатели экономической эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основу оценки эффективности проектов составляют определение и соотнесение затрат и результатов от их осуществления.



Рис. 14.1. Классификация факторов эффективности

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет среднего профессионального образования

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ
К СЕМИНАРСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ОП. 02 МЕНЕДЖМЕНТ**

Специальность 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Форма обучения очная

Оренбург, 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ.....	8

ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации по учебной дисциплине «Менеджмент» включают в себя описание предназначения курса, его задач, места в системе подготовки специалиста, тематику семинаров и заданий, которые предстоит выполнить студентам в процессе изучения дисциплины.

Методические рекомендации разработаны на основе государственного образовательного стандарта и программы, рекомендованной учебно-методическим объединением вузов РФ в области менеджмента. При разработке содержания дисциплины и методики его изучения широко использован опыт известных российских и зарубежных бизнес-школ и факультетов менеджмента. В содержании отражены современные подходы к трактовке сущности и процесса менеджмента, современные взгляды на его структуру и функции. При разработке методики упор сделан на активные формы и методы освоения учебного материала - анализ ситуаций, профессиональные задачи, ситуационные задания.

Учебно-методические материалы предназначены для студентов всех форм обучения специальности «Экономика и бухгалтерский учёт (по отраслям)».

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Слово «менеджмент» известно сегодня, пожалуй, каждому образованному человеку. Менеджмент – один из самых увлекательных и сложных видов человеческой деятельности, которым занимаются миллионы людей во всем мире.

В упрощенном понимании **менеджмент - искусство добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивацию других людей.**

Современному менеджменту как системе знаний об управлении не так уж много лет. Огромное влияние на развитие менеджмента оказали технологические достижения человечества. Достаточно упомянуть компьютеры и Интернет, которые породили совершенно новые способы управления и существенно повлияли на смену философии менеджмента.

Менеджмент начала XXI века также переживает своеобразную революцию. Современные менеджеры, руководители финансовых, кадровых, маркетинговых и других отделов гораздо в большей степени, чем ранее, стремятся учитывать глобальные изменения, происходящие в мире, уделять внимание открытости и этичности бизнеса, быть гибче и, в определенном смысле, «культурнее». Все больше внимания уделяется человеческому фактору, который становится доминирующим в современном бизнесе.

Тем не менее, многое из основ менеджмента, заложенных в трудах классиков управления, сохраняет свое значение и по сей день, отражая тем самым преемственность управленческой мысли и придавая менеджменту черты серьезной науки.

Менеджмент как область знания становится поистине интернациональным. Освоение опыта управления каждой из стран, передача этого опыта – дело очень ценное и полезное. Ведь это позволяет не только понять, как вести бизнес за границей, работать в иностранных компаниях, но и научиться избегать ошибок в ситуациях, которые не встречались в настоящем и прошлом, но вполне возможны в будущем. История чужого успеха или неудачи тоже бывает очень поучительна.

Как и любая наука, менеджмент обладает определенной концепцией реализации своих действий – методологией. Она является совокупностью структурных элементов, облегчающих реализацию приоритетных задач менеджмента и координирующих действия объекта и субъекта управления, работника и руководителя.

В реальном бизнесе роль руководителя приходится выполнять специалистам разных сфер деятельности, и они ориентируются в ней интуитивно в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение узкопрофессионального и управленческого знания в этой области даст синергетический эффект, умножит способности добиваться нужных результатов на практике.

В то же время важно понять, что управление, менеджмент – это, конечно, самостоятельная область знаний, требующая вдумчивого освоения. Это отдельная дисциплина, а точнее – междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, ноу-хау, приумножаемые управленческим искусством.

В силу сказанного, «Менеджмент» - это одна из важных дисциплин в системе подготовки специалистов финансово-экономического плана, предметом которой является управление как интегральная система обеспечения эффективного функционирования организации и как вид профессиональной деятельности.

Место курса в профессиональной подготовке

Студенты, осваивающие **финансово-экономические** специальности, изучают целый комплекс дисциплин, формирующих круг профессиональных знаний в области финансов, экономики, бухгалтерского учёта и т.д. «Менеджмент» является междисциплинарным предметом в подготовке специалистов такого плана, и, в то же время, фундаментом для многих других дисциплин.

Качественное освоение менеджмента невозможно без надежного фундамента, который закладывается в социально-гуманитарных и других дисциплинах, особенно «Основы экономической теории», «Философии», которые формируют у студентов

понимание основных понятий и категорий, важных для успешного освоения менеджмента: общество, социальная группа, культура, макро- и микроэкономическое окружение, система, организация как объект управления и др.

Требования к уровню освоения содержания дисциплины

После изучения курса вы будете:

уметь:

- использовать на практике методы планирования и организации работы подразделения;
- анализировать организационные структуры управления;
- проводить работу по мотивации трудовой деятельности персонала;
- применять в профессиональной деятельности приемы делового и управленческого общения;
- принимать эффективные решения, используя систему методов управления;
- учитывать особенности менеджмента (по отраслям);

знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента, историю его развития;
- методы планирования и организации работы подразделения;
- принципы построения организационной структуры управления;
- основы мотивационной политики организации;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности (по отраслям);
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс принятия и реализации управленческих решений;
- основы формирования мотивационной политики организации;
- функции менеджмента в рыночной экономике:
- организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;

- методику принятия решений;
- стили управления, коммуникации,
- принципы делового общения.

Методика изучения дисциплины

Для эффективного достижения указанных целей обучения процесс изучения материала курса предполагает достаточно интенсивную работу не только на лекциях и семинарах, но и с различными текстами и информационными ресурсами. На очном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции с объяснением и иллюстрированием ключевых понятий и категорий менеджмента, а также семинары-дискуссии с заслушиванием подготовленных сообщений. Ряд семинаров будет организован в виде практических занятий по решению аналитических задач и разбору конкретных ситуаций. В рамках консультаций и других дополнительных занятий будут обсуждаться результаты отдельных студенческих работ, проводиться текущее и рубежное тестирование.

Кроме того, предусмотрена выдача домашних заданий по разбору и анализу ситуаций, характеризующих отдельные аспекты функционирования системы управления (по материалам деловой прессы, Интернета или собственного опыта), а также выполнение минипроектов.

Особое внимание хочется обратить на то, что выполнение заданий требует обращения не только к учебникам, но и к информации, содержащейся в периодических изданиях, а также в Интернете.

ТЕМАТИКА СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1.

Тема: Рассмотрение основных понятий менеджмента в профессиональной деятельности.

Примерный план и вопросы для обсуждения

- 1) Деятельность человека: потребность в управлении.
- 2) Развитие знаний об управлении: от Шумера и Хаммурапи до кибернетики и кастомизации рабочего места.
- 3) Влияние управленческих революций на развитие менеджмента.
- 4) Школы менеджмента.
- 5) Гуманистический менеджмент. Хоторнские эксперименты.

Дискуссия. Менеджмент - это искусство. Менеджмент - это наука. Какое утверждение ближе к истине?

Домашнее задание:

1. Подготовить устный доклад на тему «Управленческий опыт зарубежных компаний».
2. Раскрыть основные этапы развития, основные тезисы одной из школ управления: научного управления, административной, гуманистической (в т.ч. теорий т.н. бихевиористов), количественной.

Вопросы для самоконтроля:

1. Управление и менеджмент: как соотносятся эти понятия?
2. В чем главные отличия между понятиями «менеджмент», «предпринимательство», «бизнес»?
3. Что такое социальное управление? Хозяйственное управление?
4. Какие виды менеджмента существуют?
5. В какой мере и как зависит результат деятельности человека или организации от управления?
6. Охарактеризуйте основные периоды развития управления.
7. Назовите и охарактеризуйте основные школы менеджмента.
8. Исследование основных характерных особенностей современного менеджмента
9. Характеристика особенностей менеджмента в области профессиональной деятельности.
10. Характеристика этапов жизненного цикла организации

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Тема: Определение внутренней среды организации на конкретном примере, решение ситуационной задачи с применением SWOT-анализа

Примерный план и вопросы для обсуждения

- 1) Понятие и признаки организации. Организация как открытая система.
- 2) Система и процесс управления организацией: современный взгляд.
- 3) Применение системного анализа и ситуационной концепции при выстраивании системы менеджмента в организации.
- 4) Понятие, сущность и взаимосвязь функций управления. Функции управления и организация.
- 5) Внутренняя среда организации и связь ее компонентов с системой управления.
- 6) Внешняя среда организации. Влияние факторов внешней среды на менеджмент.

Дискуссия

Попробуйте доказать обратное оппоненту, утверждающему, что существуют условия, при которых менеджер получает право «переступить» через принцип законности.

Решение ситуационной задачи с применением SWOT-анализа

Кейс 1

ООО «Российские колбасы» в течение 4 лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие «Российских колбас» шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора «давайте попробуем вот это» было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т. п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т. п.). Четкие «правила игры» для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начались при последующей совместной работе. Головная компания «приводила в порядок» новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т. д. После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители «дочек» считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в

том числе у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло «размывание» прежней идеи фирмы – выпускать «русские колбасы для русских покупателей».

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы для обсуждения

1. Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?
2. Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?
3. Составить SWOT-анализ.

Кейс 2

Алексей Нечипаренко в течение четырех лет работал в Киевском представительстве одного из западных инвестиционных банков. Последствия августовского кризиса докатились и до Киева – в январе 1999-го компания приняла решение закрыть свое представительство на Украине. Алексей получил компенсацию в размере 30 тыс. дол. и начал обдумывать их прибыльное вложение.

Свой выбор начинающий предприниматель остановил на сфере общественного питания, решив создать сеть пунктов, торгующих варениками, прохладительными напитками и пивом. Каждый пункт, по замыслу Алексея, должен был представлять собой палатку с кухонным оборудованием и три столика для еды. Планировалось иметь ограниченный ассортимент (четыре вида вареников, минеральная вода, кока-кола, один сорт пива), использовать одноразовую посуду, разместить палатки около университета, зоопарка, на Крещатке и рядом с республиканским стадионом. Палатки должны были работать с 11 часов утра до 12 часов ночи и обслуживаться одним продавцом. Необходимое для одной палатки оборудование стоило 7 тыс. дол. Алексей предполагал нанять 8 продавцов (по два на палатку, заработная плата – эквивалент 1 дол. в час), одного экспедитора (заработная плата – эквивалент 250 дол. в месяц), одного повара для изготовления полуфабрикатов (заработная плата – эквивалент 150 дол. в месяц). Сам Нечипаренко собирался выполнять обязанности бухгалтера. Он оценивал, что прямые издержки будут составлять около 50% выручки, налоги еще 30%, и рассчитывал начать получать чистую прибыль в конце первого года работы. По его планам каждая палатка должна была обслуживать 200 клиентов в день со средней ценой заказа – эквивалент 3 дол.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте внешнюю среду, в которой предполагает работать Алексей. Какие возможности она предоставляет, какие таит опасности?
2. Насколько вписывается в эту среду стратегия Алексея? Учитывает ли она его сильные стороны? Какие и каким образом?

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Дайте определение организации.
2. Что означает формула «организация – открытая система»?
3. Что такое формальная организация?
4. Назовите характерные признаки неформальной организации.
5. Назовите организационно-правовые формы организаций в России.
6. Что представляет собой внутренняя среда организации?
7. Каковы основные составляющие внутренней среды организации?

8. Что представляет собой внешняя среда организации?
9. Каковы основные субъекты среды прямого воздействия?
10. Какие факторы включает среда косвенного воздействия?
11. Назовите основные этапы жизненного цикла организации.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Тема: Решение ситуационной задачи по определению миссии и цели организации

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Что характеризует миссия организации?
2. Какую роль играет определение целей организации?
3. Какая связь существует между миссией и общей целью организации?
4. В чем состоит отличие цели от задачи?
5. Для чего составляется дерево целей?
6. Дайте определение понятия функции управления.
7. Дайте характеристику функции планирования.
8. Каково содержание функции организации?
9. В чем суть функции мотивации?
10. Раскройте содержание функции контроля.
11. Каково назначение функции координации?
12. Назовите принципы менеджмента.
13. В чем суть предпринимательского управления?
14. Назовите требования предпринимательского управления.

Решение ситуационной задачи по определению миссии и цели организации

Кейс. Конкретная ситуация

Кейс

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод «Энергомеханика» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные

виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внебюджетными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеекономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и «железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Тема: Проведение сравнительного анализа методов управления

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. В чем состоит сущность понятия «методы управления»?
2. Как классифицируются методы управления?
3. Почему необходимо использовать организационно-административные методы управления?
4. Каковы наиболее распространенные в менеджменте методы организационного воздействия?
5. Какие методы административного воздействия используются в управлении?
6. Какие методы экономического воздействия широко используются на уровне предприятия?
7. В чем сущность коммерческого расчета?
8. Каковы основные особенности внутрифирменного планирования?
9. Назовите методы экономического стимулирования работников.
10. Для решения каких задач используются социально-психологические методы управления?
11. Какие социально-психологические методы получили широкое применение в менеджменте?
12. В чем состоят методы морального стимулирования?
13. Назовите базовые операции менеджера.
14. Какие «грехи» не должен совершать менеджер в своей работе?

Задание.

В табличном виде проведите сравнительного анализа методов управления

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

Тема: Разбор конкретной ситуации по применению механизма принятия управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. В чем сущность понятия «управленческое решение»?
2. Назовите основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем состоит различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений?
4. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Как осуществляется выбор наилучшего варианта решения?
7. С какой целью необходимо согласование решения?
8. Что включает этап организации выполнения решения?
9. Какова цель контроля и оценки результатов реализации решения?
10. Назовите методы принятия решений.
11. В чем состоят достоинства коллективных форм принятия управленческого решения?

Разбор конкретной ситуации по применению механизма принятия управленческих решений

Ситуация 1

Какие Вы примете решения как менеджер фирмы, если:

1. Продукция Вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
 2. Цены на продукцию фирмы резко снизились;
 3. Поставщик отказался от поставок основного сырья для Вашей продукции?
- (Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация 2

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной стране, и от Вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новые рабочие места, тем самым решится проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход Вашей фирме. Однако Вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение Вы примете? Подпишете ли Вы контракт или нет? Почему?

Ситуация 3

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламы и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламы и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламы, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламы, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламу, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что реклама в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю Ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет, для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть Ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что Вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламы?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Тестовые задания

«Принятие управленческих решений»

Вариант 1

Выполните тестовые задания:

1. (Вставьте пропущенное словосочетание) _____ - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера:

- а) организационное решение;
- б) финансовое решение;
- в) конкретное решение;
- г) управленческое решение?

2. К субъективным управленческим решениям относятся решения, принятые:

- а) группой работников, которые имеют полномочия для принятия решений;
- б) отдельными менеджерами;
- в) оба ответа верные?

3. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке управленческих решений в организации:

- а) плохое настроения руководителя;
- б) поломка компьютера;
- в) отсутствие полной и достоверной информации?

4. Какова цель управленческого решения:

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
- б) выполнение менеджером своих обязанностей;
- в) систематизация работы организации?

5. От качества управленческих решений зависит:

- а) получение прибыли;
- б) психологический климат в коллективе;
- в) результативность работы предприятия;
- г) все ответы верны?

«Принятие управленческих решений»

Вариант 2

Выполните тестовые задания:

1. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- а) организационная структура;
- б) специфика деятельности организации;
- в) все ответы верны;
- г) внутренняя структура?

2. К объективным управленческим решениям относятся решения, принятые:

- а) группой работников, которые имеют полномочия для принятия решений;
- б) отдельными менеджерами;
- в) нет верного ответа

3. Какова цель управленческого решения:

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
- б) выполнение менеджером своих обязанностей;
- в) систематизация работы организации?

4. От качества управленческих решений зависит:

- а) получение прибыли;
- б) психологический климат в коллективе;
- в) результативность работы предприятия;
- г) все ответы верны?

5. Какие причины не влияют на возникновение неопределенности при разработке управленческих решений в организации:

- а) плохое настроения руководителя;
- б) поломка компьютера;
- в) отсутствие полной и достоверной информации?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Тема: Определение особенностей, достоинств и недостатков каждого вида организационной структуры; решение ситуационных задач по выбору структур управления в конкретных условиях

Вопросы для обсуждения

1. Что понимается под организационной структурой управления?
2. Назовите характерные признаки линейной структуры управления.
3. Каковы особенности функциональной структуры управления?
4. В чем состоят преимущества линейно-функциональной структуры управления?
5. Что представляет собой дивизиональная структура управления?
6. Что такое проектная структура управления?
7. Назовите особенности матричной структуры управления.
8. Назовите основные преимущества и недостатки различных структур управления.
9. Из каких этапов состоит процесс проектирования структур управления?
10. Назовите принципы построения структур управления.

Самостоятельная работа (групповая)

Вариант 1

Задание № 1.

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник металлургического цеха.
2. Начальник литейного цеха.
3. Мастер бригады.
4. Мастер участка.
5. Литейщики.
6. Директор завода.
7. Сталевары.

Задание № 2.

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Начальник комплектующего цеха.
2. Директор завода.
3. Начальник погрузочного цеха.
4. Заведующий сортировки.
5. Заведующий погрузки.
6. Комплектовщики.
7. Водители.

Задание № 3.

Опишите достоинства и недостатки представленных организационных структур.

Задание № 4.

Составьте свою линейную и функциональную организационную структуру на примере любого реально существующего предприятия г. Оренбурга.

Вариант 2

Задание № 1.

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Маркетинговый отдел.
2. Финансовый отдел.
3. Плановый отдел.
4. Производственный отдел.
5. Директор завода.
6. Отделы завода.
7. Цех по переработке отходов.
8. Цех по сортировке товаров.
9. Цех по разгрузке товаров.
10. Цех по ремонту товаров.
11. Цех по монтажу товаров.

Задание № 2.

Постройте организационную структуру из следующих элементов:

1. Менеджер по рекламе.
2. Менеджер по закупкам.
3. Директор по статистике.
4. Директор по маркетингу.
5. Директор.
6. Коммерческий директор.
7. Директор по производству.

Задание № 3.

Опишите достоинства и недостатки представленных организационных структур.

Задание № 4.

Составьте свою линейно-функциональную и матричную структуру на примере любого реально существующего предприятия г. Оренбурга

Содержание отчета: практическая работа должна быть оформлена в тетрадях для практических работ, ответы на вопросы должны быть четкими, краткими и конкретными, каждому рисунку должно быть присвоено название.

Практическая работа (индивидуальная работа)

Кейс

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего, необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями,

информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

Самостоятельная работа (тест)

Вариант 1

1. Совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи – это
 - а) организационные методы;
 - б) организационная структура;
 - в) линейная структура;
 - г) упрощённая матричная
2. В виде чего изображается графически организационная структура:
 - а) органиграммы;
 - б) графика;
 - в) параболы;
 - г) диагонали.

- 3. Документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой – это ...**
- а) организационная структура;
 - б) структура предприятия;
 - в) структура подразделений;
 - г) структура управления.
- 4. Что не относится к типологии организационных структур?**
- а) иерархическая;
 - б) линейная;
 - в) нелинейная;
 - г) функциональная.
- 5. В какой из перечисленных структур имеются только вертикальные оси?**
- а) матричная;
 - б) линейно-функциональная;
 - в) линейно-штабная;
 - г) линейная;
- 6. По каким признакам могут выделяться дивизионы в дивизиональной организационной структуре?**
- а) продуктовая структура;
 - б) региональная структура
 - в) организационная структура;
 - г) все верны.
- 7. К видам организационных структур не относится:**
- а) процессная;
 - б) дивизиональная;
 - в) функциональная;
 - г) проекторная.
- 8. К видам организационных структур не относится:**
- а) линейно-штабная;
 - б) линейно-процессная;
 - в) линейная;
 - г) проектная.

Вариант 2

- 1. Совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие производственные и хозяйственные вопросы, называется:**
- а) смешанная структура управления;
 - б) линейная структура управления;
 - в) дивизиональная структура управления;
 - г) функциональная структура управления.
- 2. Создается с необходимостью ускорения, темпов обновления продукции**
- а) матричная организационная структура;
 - б) линейная;
 - в) дивизионная;
- 3. К какой структуре относится это преимущество... гибкость, ускорение, внедрение, инновация, персональная ответственность...**
- а) линейная;
 - б) матричная организационная;
 - в) иерархическая.
- 4. Какой организационной структуры не существует**
- а) масштабной;
 - б) линейно-штабной;
 - в) функциональной.

5. В какой структуре имеются ТОЛЬКО вертикальные связи

- а) линейно-штабной;
- б) линейной;
- в) линейно-функциональная.

6. Функциональная система используется

- а) в системах управления производственными участками, отделами, цехами. Не рассчитан на управление большим предприятием, т.к. не включает в себя научные и проектные организации, разветвлённую систему связей с поставщиками и потребителями;
- б) для углубления функционального разделения управленческого труда, обособление функций и специализация подразделений управления. Практически не используется, т.к. нарушается принцип единства управления, снижается ответственность исполнителей;
- в) для организации управления, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными. Общие указания исполнителям даются линейными руководителями, а особые инструкции – руководителями проектов.

7. В... структуре плохая гибкость, плохая координация действий

- а) линейной;
- б) проектной;
- в) функционально-организационной.

8. К видам организационных структур не относится:

- а) линейно-штабная;
- б) линейно-процессная;
- в) линейная;
- г) проектная.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите достоинства и недостатки представленных типов структур управления.
2. Назовите основные принципы построения организационных структур.
3. Как осуществляется распределение труда в системе управления?
4. Каковы особенности менеджмента на предприятиях различных организационных форм?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Тема: Решение ситуационных задач по стратегическому планированию

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления?
2. Каково значение стратегического управления для работы современных организаций?
3. Назовите основные виды деловых стратегий.
4. В чем состоит сущность и особенности наступательной стратегии?
5. В каких случаях целесообразно применение оборонительной стратегии?
6. В каких ситуациях целесообразно использовать стратегию смены видов бизнеса?

Решение ситуационных задач по стратегическому планированию

Кейс 1

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой

совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгений не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцать регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усами» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Офракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Офракома».

Кейс 2

Характеристика организации: Профиль деятельности – банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала – около 100 человек.

Срок работы на российском рынке – 8 лет.

Общая ситуация: Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы – единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло сильное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии значительно усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы с тем, чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике – «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Практически единодушно работники высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

Задание к кейсу: Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Тема: Решение ситуационных задач по мотивации персонала

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. В чем состоит цель управления персоналом?
2. Назовите основные направления работы с персоналом.
3. Назовите основные критерии подбора персонала.
4. Какие этапы включает процесс подбора кадров?
5. С какой целью проводится адаптация персонала?
6. Каковы причины, побуждающие проводить обучение кадров?
7. Назовите методы обучения персонала.
8. В чем состоит преимущество работы командой?
9. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.
10. Назовите принципы эффективного управления персоналом.
11. Каков порядок проведения оценки результатов работы персонала?
12. Назовите цели оценки результатов работы персонала.

Практическое задание.

Ниже приведены мотиваторы реальных сотрудников. Решите, какая корпоративная культура является для них оптимальной. Как бы вы мотивировали конкретного человека, какие возможности и опасности вы связываете с управлением таким человеком?

1. Амбиции, важно окружение и обстановка в коллективе, ориентируется на результат, значимость вознаграждения.
2. Возможности самореализации, гибкий подход к выполнению работы, стабильность отношений, деньги.
3. Карьерный рост, статус, коллектив.
4. Стабильность, зарплата, коллектив, удобный график.

Дискуссия. Разнообразие методов управления трудовыми коллективами в зависимости от уровня материального благосостояния сотрудников: российская действительность. Действительно ли увеличение заработной платы может не быть стимулом?

Решение ситуационных задач по мотивации персонала.

Кейс 1

Небольшая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. В каждом из них трудятся по две смены 2 продавца. Рабочий день – с 10.00 до 22.00 час. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке – 3 года.

Продавцы – в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 дол. плюс премиальные 100 дол.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения прибавляется дополнительная сумма – 4% от выручки сверх плана, которая распределяется на всех сотрудников торговой точки.

Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

- Низкий уровень мотивированности продавцов: в результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдение стандартов качества обслуживания и т. п.
- Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.
- Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.
- В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала, и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

Задание к кейсу: Как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал?

Кейс 2

Характеристика организации: Профиль работы предприятия – строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений – опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация: В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция – рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода

выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие отмечали тяжелые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т. п., в редких случаях – конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим, руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т. п.

Задание к кейсу: Какие меры необходимо предпринять для снижения текучести кадров в организации?

Кейс 3

Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассессмент-центры, лучшие кандидаты отобраны и зачислены в резерв.

Прошло полгода. За это время с заводов уволилось 4% резервистов. Причины своего увольнения они объяснили следующим образом:

- после зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать;
- от начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается;
- дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

Задание к кейсу: Как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала?

Кейс 4

Машиностроительное предприятие основано более 50 лет назад. Численность персонала – более 3000 человек, из них 900 – основных рабочих, 1200 – вспомогательных, 500 – специалистов, 500 – руководителей. Организационная структура построена по линейно-функциональному принципу. Предприятие по объемам производства является одним из лидеров на рынке.

Расходы на персонал составляют почти 30% себестоимости продукции. При этом заработная плата не самая высокая в отрасли, хотя она находится на среднем уровне.

Руководители подразделений постоянно жалуются на нехватку персонала. Средний возраст работников 44 года, а по ряду подразделений – более 50 лет. Привлечение молодых грамотных специалистов пока проблематично из-за уровня заработных плат.

ИТР получают премию по показателю «поступления денег в январе этого года по отношению к январю прошлого года».

В 2002 году на предприятии приняли решение вывести выпуск комплектующих деталей – дверей – в отдельное производство. На период освоения производства были введены экспериментальные нормы времени на изготовление дверей. В короткое время процесс был освоен. Зарплата работников цеха была на 60–80% выше средней по предприятию.

В 2004 году конкурентами был освоен выпуск аналогичной продукции, и, несмотря на более простую конструкцию, двери оказались дороже дверей конкурента. Встал вопрос о сокращении себестоимости. Анализ процесса показал, что реальное время изготовления двери – 4 часа, утвержденная норма времени – 8 часов.

Приведя норму времени к реальной, можно существенно снизить себестоимость продукции, однако это приведет к значительному снижению заработной платы. Что в свою очередь может привести к массовому увольнению работников. Все планы отгрузки продукции могут быть сорваны.

Задание к кейсу: Какие меры нужно предпринять службе управления персоналом для решения задачи?

Обсуждение материалов домашнего задания

1. Содержательные теории мотивации (теория А. Маслоу, Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, М.Фриберга).
2. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория мотивации Л.Портера-Э.Лоулера).

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Тема: Разбор основных этапов инновационного процесса

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Дайте определение инновации.
2. Назовите признаки классификации инноваций.
3. Какова роль инноваций в развитии предприятий?
4. Что включает инновационная деятельность предприятия?
5. Назовите источники инновационных идей.
6. Что нужно делать и чего не следует делать в процессе инновационной деятельности?
7. Какие этапы включает инновационный процесс?
8. Что представляет собой внутренний венчур?
9. Что такое венчурная фирма?
10. Какие важные моменты нужно учесть при организации инновационной деятельности?

Тема доклада, его обсуждение

«Инновационные проблемы современного менеджмента»

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Тема: Определение качеств менеджера, его компетенции, знания, умения и навыки; сравнительный анализ качеств менеджера и лидера

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Что такое лидерство?
2. Назовите основные качества лидера.
3. В чем состоит авторитарный стиль управления?
4. В чем сущность демократического стиля управления?
5. Каковы особенности либерального стиля управления?
6. Что такое власть?
7. Назовите основные формы власти.
8. Как соотносятся власть и влияние?
9. В каких случаях целесообразно применять ту или иную форму власти?
10. Назовите основные качества менеджера.

Практическое задание: привести примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

Определение качеств менеджера, его компетенции, знания, умения и навыки; сравнительный анализ качеств менеджера и лидера

Для оценки уровня компетентности и профессиональных навыков в разрешении проблемных ситуаций необходимо провести анализ и выбрать одно из возможных решений в приведенных ниже ситуациях.

Сначала Вы должны представить организацию, в которой Вы являетесь менеджером.

Ситуация 1

Изменения технологии и поведения привели к тому, что если ранее каждая из трех категорий ваших клиентов интересовалась лишь одним изделием, то теперь они интересуются и могут купить два или даже три типа изделия. Вы в этой ситуации решаете:

1. Создать две сети распространения: для профессионалов (предприятий, учреждений) и для широкой публики.
2. Запустить программу широких продаж техники.
3. Сохранить в прямой продаже только технику высокого уровня и создать для других клиентов специализированные службы продажи.
4. Предпринять действия по пересмотру номенклатуры.

Ситуация 2

Среди новых изделий, которые Вы собираетесь выпустить на рынок, есть новинки, предназначенные молодежи. Распродажа аудиотехники на побережье в июле-сентябре дала хороший доход. После такого успеха на рынке Вы решили расширить продажи во многих городах области. Однако результаты не совпали с ожидаемыми. Что Вы решаете?

1. Изменить упаковку техники, организовать распродажи со скидками и таким образом увеличить объем реализации.
2. Изучить положение продукции на рынке и установить соответствует ли он потребностям молодежи.
3. Снизить существующие цены.
4. Прекратить производство этих изделий и начать разработку более перспективных моделей техники.

Ситуация 3

В течение последних месяцев Вы видите, что наличные средства у Вас убывают, что опасно. Поэтому Вы решаете принять меры:

1. Поручаете финансовому директору персонально заняться и решить эту проблему ликвидности.
2. Приглашаете к себе сотрудников, которые управляют непосредственно оборотными средствами, выслушиваете их советы по нормализации ситуации с текущими финансами и реализуете их предложения.
3. Предлагаете коммерческому директору уменьшить время оплаты товаров клиентами на 50 дней.
4. Просите у банкира дополнительные кредиты.

Ситуация 4

Вы предлагаете Совету директоров купить близкую по профилю фирму с кодовым объемом продаж 60 млн. руб. Вы знаете, что если Совет примет Ваше предложение, то он попросит

самофинансировать эту покупку, не рискуя финансовым положением Вашей фирмы. Вы сообщаете совету, что:

1. Будете вести переговоры по кредитованию сделки.
2. Пошлете финансового директора провести аудит покупаемой фирмы.
3. Проанализируете еще раз свое финансовое положение.
4. Попросите финансового директора посоветоваться со своими банками.

Ситуация 5

Вы предлагаете Совету директоров купить близкую по профилю фирму с годовым объемом продаж 60 млн. руб. Вы считаете, что покупки присоединение к Вашему АО этой фирмы представляет для Вашего АО важный источник развития. Вы планируете создать новую организацию. Это основано на:

- 1) том, что Ваши сотрудники могут поднять эффективность этой фирмы, имея опыт такой работы в прошлом;
- 2) уверенности, что новые сотрудники полны энергии и могут создать новую организацию работы и производства;
- 3) том, что и новые, и старые сотрудники в обеих фирмах после объединения будут искать совместные пути быстрого развития общего дела;
- 4) решение назначить на место управляющего новой фирмой одного из людей своей команды, пока не меняя радикально сложившуюся структуру, а обратив внимание на производство.

Ситуация 6

Вы отмечаете недостатки в рабочих отношения коммерческой службы, маркетинга, функциональных подразделений. С целью их преодоления Вы:

1. Организуете совещания более часто для лучшей координации их работы.
2. Назначаете двух генеральных директоров и поручаете им обеспечить координацию всех служб и устранение конфликтов.
3. Внедряете в систему постоянный процесс обмена информацией и подготовки решений, в которых на равных правах участвуют все службы и осуществляют непрерывное взаимодействие.
4. Встречаетесь со многими сотрудниками и выясняете причины конфликтов в беседах, затем на их основе разрабатываете новую организацию.

Ситуация 7

Коммерческие отделы АО сообщают Вам о возрастающем недовольстве ваших клиентов качеством продукции и системой обслуживания. Вы отмечаете, что эта ситуация ведет к напряжениям в фирме. Чтобы изменить эту ситуацию, Вы:

1. Предлагаете усилить внутренний контроль качества продукции и обслуживания.
2. Назначаете специальную комиссию для выяснения причин и подготовки предложений.
3. Объясняете сотрудникам необходимость изменить отношение к делу и предлагаете обратить свое внимание на качество.
4. Решаете ввести программу повышения качества и организовать сертификацию изделий по стандартам.

Ситуация 8

После нескольких лет трудностей Вы в течение 2 лет повысили объемы продаж и прибыльность фирмы, что позволило увеличить оборотные фонды. Для этого фирмой были предприняты большие усилия. Но впоследствии на рынке с малыми темпами роста объемы продаж стали падать. Что Вы сделаете?

1. Проанализируете предложения конкурентов и хотите понять преимущества конкурентов.

2. Пересмотрите сегментацию рынка и организуете изучение рынка.
3. Адаптируете структуры предприятий к изменению объемов продаж и падению прибыльности.
4. Предпримете стратегическую сегментацию предприятия и введете матричную структуру организации.

Ситуация 9

Один из ваших партнеров, тоже директор предприятия, хочет определить конкурентную позицию Вашей деятельности на основе матрицы «направления преимущества»:

1. Вы просите у него дополнительную информацию, чтобы лучше понять этот новый подход.
2. Вы считаете, что этот тип подхода не адаптирован к Вашей фирме, которая более ориентирована на объемные показатели.
3. Вы учитываете его предложения и используете практически в своей работе.
4. Вы его полностью изолируете, считая, что сегодня матричные представления уже устарели.

Ситуация 10

Один из Ваших партнеров, тоже директор предприятия, предлагает Вам представить свое конкурентное положение с помощью стратегической матрицы М. Портера:

1. Вы считаете, что это предложение интересно. Этот тип матрицы хорошо показывает стратегии Ваших конкурентов.
2. Вы считаете, что работы М. Портера дают возможность представить подходы к полюсам компетенции.
3. Вы отклоняете этот подход, как и другие.
4. Вы его используете, считая, что это Вам позволит лучше узнать свой сектор.

Задание.

В табличном виде провести сравнительный анализ качеств менеджера и лидера.

Домашнее задание: подготовить устный доклад на тему, почему лидер - соперник руководителя, и как сделать лидера союзником официального руководителя.

Вопросы для самоконтроля:

1. Лидер и руководитель: принципиальная разница.
2. Чем отличаются отношения начальник-подчиненный от отношений лидер-последователь?
3. Каковы современные концепции лидерства?
4. Что такое власть? Каковы виды власти? Каковы источники власти?
5. Что такое авторитет? Что такое псевдоавторитет?
6. Является ли менеджмент международным явлением?
7. Обоснуйте необходимость (неизбежность) смены философии и принципов управления.
8. В чем состоит главная, стержневая линия, определяющая эволюцию управленческих теорий и концепций?
9. Каковы основные современные тенденции в развитии организаций и концепций управления?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

Тема: Обсуждение вопросов финансового менеджмента, решение задач с использованием основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. В чем состоит сущность финансового менеджмента?
2. Каковы цели финансового менеджмента?
3. Назовите основные функции финансового менеджмента.
4. В чем состоят задачи финансового менеджмента?
5. Назовите цели финансового планирования.
6. Из каких блоков состоит финансовое планирование?
7. Назовите принципы финансового планирования.
8. Какие задачи необходимо решить при составлении финансового плана?
9. Что включает перспективное, текущее и оперативное финансовое планирование?
10. Какова структура платежного баланса?
11. Что такое платежный календарь?
12. Что является объектами финансового контроля?
13. Какие затраты относятся к переменным и постоянным?
14. Что характеризует точка безубыточности?
15. Как определяется рентабельность предприятия и продукции?
16. Как влияет оборачиваемость оборотных средств на финансовое состояние предприятия?
17. Назовите показатели ликвидности.
18. Какие показатели характеризуют финансовую устойчивость предприятия?

Обсуждение домашнего задания

Исследование этапов, видов и правил контроля деятельности организации на примере конкретного примера.

Решение задач с использованием основных показателей, характеризующих финансовую устойчивость предприятия

Кейс 11

Компания занимается производством, закупкой и продажей корпусной мебели, работает на рынке 6 лет. Ассортимент рассчитан на средний ценовой сегмент потребителей. Активно работает с крупными мебельными магазинами, серьезно занимается привлечением корпоративных клиентов. В фирме работает около 300 человек.

Цели компании:

1. Увеличить объем продаж на 15%.
2. Улучшить качество обслуживания клиентов путем введения и соблюдения стандартов работы.
3. Снизить текучесть персонала на 10%, уделив особое внимание отделу продаж.

Анализ клиентской базы показал, что компания недополучает ежегодно порядка 8,5% от оборота из-за потери клиентов, что за предыдущий год составило 300 тыс. дол. США.

Четкого планирования производства и закупок не существует, поэтому иногда склад переполнен, а бывает, что не хватает ходового товара. В отделах существуют примерные планы работы, но они не утверждаются и не согласуются.

Менеджеры по продажам, как показали разовые пробные покупки, часто формально подходят к обслуживанию клиентов, не помогают клиентам, не вникают в особенности их запросов.

Оптовое подразделение занимается преимущественно обслуживанием существующих клиентов и отслеживанием появления новых.

Корпоративное подразделение занимается активными продажами, предлагая клиентам комплексный продукт: мебель + дизайн + доставка и сборка на месте + индивидуальные консультации.

Система оплаты в оптовом и корпоративном отделах одинаковая.

Начальники отделов продаж получают оклад и премию, распределяемую директором произвольно; сотрудники – оклад и премию, которая начисляется исходя из мнения непосредственного начальника.

Зарплата руководителей склада и транспортного отдела состоит из оклада и премии, которая рассчитывается на основе указаний директора. Сотрудники этих подразделений получают только оклад.

Задание к кейсу: Как разработать комплексную систему мотивации для среднего звена управления с учетом целей и ситуации в организации?

Кейс 13

Денис Ковальчук является Генеральным директором и владельцем компании «Ника», занимающейся импортом и оптовой торговлей компьютерной техникой на северо-западе России. В компании работают два специалиста по закупке компьютеров за рубежом, получающие должностные оклады и месячные премии в размере до 40% оклада (решение о выплате премий принимает Генеральный директор), и пять коммерческих агентов, занятых продажами на внутреннем рынке и получающих комиссионные в размере 10% от суммы продаж. Цены на реализуемые компьютеры устанавливает так же Генеральный директор. Анализ финансовых результатов за последние шесть месяцев показал Денису, что прибыльность компании стала сокращаться, несмотря на постоянный рост объемов реализации и сохранение товарных запасов на одном уровне, и что, кроме того, увеличились сроки сбора дебиторской задолженности. Специалисты по закупкам в течение всех шести месяцев получали 40% премию, однако их вознаграждение составляло только 40% от среднего дохода коммерческого агента.

Вопросы для обсуждения

1. Проанализируйте развитие ситуации в «Нике». Чем можно объяснить достигнутые результаты? Как они могут быть связаны с системой компенсации?
2. Какую систему вознаграждения вы бы предложили для «Ники»?
3. Как бы вы посоветовали Денису внедрять эту систему?

Задача.

Некоторый вид продукции реализуется по цене 1 000 руб. за единицу, переменные затраты на изготовление единицы продукции составили 600 руб., постоянные затраты равны 400 тыс. руб. Рассчитать выручку и точку безубыточности.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

Тема: Деловая игра. Обсуждение специфики делового общения, управленческого общения.

Деловая игра

Примерный план и вопросы для обсуждения

1. Какова роль делового общения в работе менеджера?
2. В чем состоит коммуникативная сторона общения?
3. Каково содержание интерактивной стороны общения?
4. Что означает перцептивная сторона общения?
5. Что такое вербальное и невербальное общение?
6. Назовите основные формы делового общения.
7. Назовите слагаемые организации общения.
8. В чем состоит подготовка к общению?
9. Каковы особенности процесса непосредственного общения?
10. Назовите основные элементы логики проведения деловой беседы.

Задание.

Выстройте схему делового общения менеджера для следующей ситуации: (можно воспользоваться любыми вариантами подсказок, либо предложить собственный).

Деловая игра

Разминка

1 Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

2 Виды делового общения: беседы, переговоры, совещания, телефонные разговоры.

3 Какими принципами нужно руководствоваться, чтобы добиться успеха во время проведения деловой беседы или переговоров?

Рекомендации:

1. Заранее напишите план беседы-переговоров, обработайте наиболее важные формулировки.

2. Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе беседы, а именно:
 - неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными;
 - начало и конец - только положительные фразы.
3. Помните постоянно о движущих мотивах партнера:
 - его ожиданиях;
 - преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы;
 - его позиции;
 - его желании самоутвердиться;
 - его чувстве справедливости;
 - его самолюбии.
4. Избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить "Нет", облегчайте ему "Да - ответ".
5. Повторяйте в ходе беседы, переговоров основные мысли вашего партнера, следите за своими мыслями и высказываниями, не повторяйтесь.
6. Избегайте отклонений от предмета переговоров и превосходной степени сравнения.
7. Внимательно выслушивайте собеседника до конца, ведь слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.
8. Никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего партнера. Вспомним свой собственный опыт: часто ваше мнение складывается до того, как вы тщательно взвесили все факты. И для вас, и для вашего партнера будет лучше, если вы вместе осознаете это.
9. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Ваше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у партнера, что он все же подразумевает?
10. Уважайте своего партнера! Ведь техника ведения бесед и переговоров - это общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.
11. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или предложения, но во многом препятствует появлению у партнера внутреннего сопротивления. Вежливость должна быть в меру, без лести и подхалимажа. Дипломатичное же поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.
12. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается.
13. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Дайте ему время, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений.
14. Подумайте о тактических приемах ведения переговоров.
15. Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или же найдите приемлемый компромисс.

Деловая игра «Золотые орехи»

Методические указания по проведению: Деловая игра направлена на развитие навыков вербальной и невербальной форм деловых коммуникаций у ее участников.

Для проведения игры группа разделяется на две команды с равным числом участников. Эти команды должны разойтись по разным помещениям и не иметь возможности общения друг с другом до начала игры. Членам команд запрещается обмениваться письменными описаниями ролей.

Членам каждой команды раздается описание одной из двух ролей. Время для ознакомления с ролью ограничивается преподавателем и устанавливается в пределах до 20 минут. Это время должно

быть использовано для прочтения материала и обсуждения общей линии проведения переговоров с другой командой.

Для проведения переговоров каждая из команд должна выдвинуть по одному переговорщику. Эти переговорщики будут вести прямые устные переговоры друг с другом.

Команды также предупреждаются, что во время переговоров их представителей, члены команд не могут допускать никаких устных комментариев, давать переговорщикам устные указания или подсказывать.

При этом, однако, разрешается писать и передавать переговорщикам записки, которые они могут использовать при переговорах.

Любая из команд может обратиться к преподавателю с просьбой прервать переговоры и назначить нового переговорщика.

Переговоры проводятся в общей аудитории, куда собираются обе команды. Переговорщикам должен быть предоставлен стол для переговоров, установленный таким образом, чтобы он был виден всем участникам. Команды должны быть рассажены таким образом, чтобы исключить возможность устного общения во время переговоров (желательно за спинами своих переговорщиков). Обмен записками между командами также запрещается.

Время переговоров обычно не превышает 20 минут. Таким образом, игра занимает по длительности один академический час (45 мин.).

Может быть рекомендована также видеозапись переговоров для их последующего анализа. Обычно, анализ игры осуществляется за 20 мин. (при видеозаписи – до одного академического часа).

Классификация и критерии оценки процедуры ведения деловых переговоров

Подготовка к ведению деловых переговоров

Формирование ситуации

Порядок ведения переговоров

Психология поведения

Этика переговоров

Роль №1 Золотые орехи Фирма «Пилл»

История

Вы работаете в новой фармацевтической фирме «Пилл», возникшей несколько лет назад на «пустом месте». Все сотрудники Вашей фирмы до этого составляли костяк одной из второстепенных лабораторий ВНИИ «Химзащита» – крупного НИИ, принадлежавшего Министерству обороны.

Ваша бывшая лаборатория занималась во ВНИИ «Химзащита» сугубо гражданскими разработками, которым дирекция не придавала особого значения, т.к. бюджет финансировал работу лишь «основных» лабораторий, а Вы работали по договорам с фармацевтическими предприятиями. Часть Ваших перспективных разработок пылилась на полках – Вы не могли доказать руководству, что делаете нужное дело...

Трансформация экономики создала условия для частной предпринимательской деятельности. Вся «команда» ушла из ВНИИ и создала частную фирму ООО «Пилл». Самому «старому» сотруднику, Вашему директору, всего 35 лет.

Личных сбережений сотрудников ООО хватило на уставный фонд, получение соответствующей лицензии и аренду помещения. Старые наработки удалось успешно внедрить на крупном фармацевтическом предприятии, а на вырученные средства приобрести специальное оборудование, необходимое для новых исследований и разработок.

Не так давно Ваша фирма разработала новый уникальный препарат X для лечения болезни Дипса. Эта коварная болезнь возникает в период беременности и приводит к смерти новорожденного через 2 недели после родов. Своевременное (24 часа после родов) введение препарата X обеспечивает полное излечение новорожденных. Более того, вакцинация беременных надежно защищает плод от возможности приобретения болезни Дипса. Это пионерское изобретение – ни в одной другой стране мира нет ничего подобного препарату X.

Минздрав не только признал авторство Вашей фирмы, но и рекомендовал препарат X к производству, выдав на него все необходимые разрешительные документы.

Проблема

Вчера вечером Вам позвонили из Минздрава. В стране началась эпидемия болезни Дипса. Первые 500 новорожденных с явными признаками этого заболевания госпитализированы в одной из столичных больниц. Ожидается, что в ближайшие 2 недели число заболевших детей и беременных достигнет 7 – 8 тысяч человек. Будущие мамы – в панике... Будущие папы, среди которых немало крупных бизнесменов и известных политиков – тоже. «Заграница» помочь тоже не в состоянии. У них там тоже начинается эпидемия, но нет никакого адекватного лекарства. Продолжение человеческого рода в опасности!

Ваша технология и оборудование позволяют выработать достаточное количество препарата Х за 7 дней. Главная проблема – сырье. Препарат Х изготавливается из ядра так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует единственная реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг. орехов куплены местной фирмой «Горный продукт» и находятся на складе этой фирмы. Этого количества достаточно для ликвидации эпидемии и вакцинации всех беременных.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сообщают, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов.... ВНИИ «Химзащита»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только все оптом, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. рублей.

В Вашем распоряжении всего-то и есть эти 20 млн. рублей. Это все, что есть на счету фирмы (19 млн.) и лично у сотрудников (1 млн.). Вам неоткуда ждать финансовой поддержки: оборудование Вашей фирмы настолько специфично, что абсолютно неликвидно; Минздрав не сможет «выбить» деньги раньше, чем через три недели. Зарубежные фонды помощи просят представить им подробный проект, который их комиссия рассмотрит через месяц, при условии передачи авторских прав международному фармацевтическому консорциуму. Российские банки потребовали предоставить подробный бизнес-план с учетом какого-то дисконтирования...

Днем становится еще хуже. Минобороны «приглашает» Вас на переговоры с ВНИИ «Химзащита»! С этой организацией у Вас отношения «ниже среднего». Во время ухода Вашей «команды» из «Химзащиты» их генеральный директор обещал оторвать всем руки и ноги, когда все образуется и Вы приползете к нему на коленях.... Этот «генерал» сохранил свой пост и судится с Вашей фирмой по поводу авторства на два изобретения. За ним стоит само Министерство обороны со всем своим бюджетом...

Если Вы сумеете купить орехи, изготовить препарат Х и ликвидировать эпидемию, то Ваша фирма и ее разработки станут известны во всем мире. Вы сможете получить грант ООН (2 млн. долларов). Кроме того, крупнейшая фармацевтическая фирма Германии поручит Вам разработку серии новых препаратов. Это означает успех – как коммерческий, так и научный.

Задача: Достигнуть соглашения в ВНИИ «Химзащита» на удовлетворяющих Вас условиях.

Роль № 2 Золотые орехи ВНИИ «Химзащита»

История

Ваш ВНИИ «Химзащита» – крупнейший НИИ, принадлежащий Минобороны. Институт создан еще в начале века и специализировался на разработке боевых химических веществ и средствах защиты от них. История ВНИИ связана с именами известных отечественных ученых-химиков, среди которых многие являлись лауреатами высших государственных премий и наград.

В самом начале 80-х, в соответствии с веяниями времени Вам пришлось создать открытую лабораторию, которая занималась сугубо гражданскими разработками в области фармацевтики. Чтобы не отвлекать больших ученых от серьезных дел, Вы набрали в эту лабораторию свежих выпускников вузов, поставив во главе лаборатории молоденького кандидата химических наук, которого Вы пригласили на должность из периферийного НИИ.

Для работы Вы выделили новой лаборатории полуподвальное помещение, предоставили кое-какое оборудование и утвердили их план работ. На первых порах лаборатория получала бюджетное финансирование, а потом стала работать по хозяйственным договорам с фармацевтическими заводами. Эти работы Министерством обороны «не зачитывались», но были полезны для ВНИИ, когда нужно было рапортовать о конверсии...

Внезапно эти молодые выскочки разом подали заявления об уходе по собственному желанию. Они, видите ли, захотели заняться бизнесом! У них, видите ли, есть собственные идеи, они хотят

самореализоваться! После всего, что Вы для них сделали! Даже завлаб, которого Вы вытащили из провинции! Сделал себе фирму «Пилл»!

Удержать их законным путем было невозможно. Пришлось их уволить, предварительно изъяв все их материалы и отчеты и заставив сдать по описи все оборудование, реактивы – все, вплоть до крепок!

В последние годы ВНИИ живет тяжело. Минобороны делает все меньше заказов, да и за выполненные работы выплаты задерживает по году – полтора. И министры все время меняются. Только найдешь к новому министру дорогу, а его уж нет...

Проблема

Вчера вечером Вам позвонили из Министерства обороны с сообщением о чрезвычайной ситуации, сложившейся в районе сибирского города Осиновоборск-25. Там находится крупнейший в стране могильник боевых отравляющих веществ (ОВ) со времен II мировой войны.

За прошедшие годы, могильник, рассчитанный на срок хранения ОВ в течение 10 лет, пришел в полную негодность. В его недрах начались неуправляемые химические реакции, которые неминуемо приведут к выбросу ОВ в атмосферу уже через 2 недели. Погибнут не только все 50 тыс. жителей Осиновоборска-25. Возможно поражение близлежащих населенных пунктов с общей численностью жителей более 3 млн. человек. Эвакуировать невозможно даже всех жителей Осиновоборска-25, куда нет даже железной дороги. Лучше не думать о реакции населения и мировой общественности...

Единственным решением является применение реактива Y, который, будучи введенным в могильник, способен полностью нейтрализовать ОВ. Этот реактив разработан ВНИИ «Химзащита» еще в 1950 году. Опытные партии реактива успешно прошли испытания в 1951 году, однако запасы не были сделаны, т.к. реактив Y стабилен только в течение 3 недель. К счастью, установка для производства реактива сохранилась на складе в целости. Оказалось, что ее оператор, хотя и пенсионер, может запустить ее и обеспечить выпуск реактива за семь дней. Не хватает только сырья... Реактив Y изготавливается из скорлупы так называемого «золотого ореха». Заменители невозможны. Существует только одна реликтовая роща на горном юге страны, где эти орехи собирают. Других рощ с «золотым орехом» в мире не существует. Урожай орехов этого года уже собран. Все 200 кг орехов уже куплены местной фирмой «Горный продукт» и находится на складе фирмы. Этого количества достаточно для производства необходимого количества реактива Y.

Рано утром Вы дозвонились до офиса фирмы «Горный продукт». Вам сказали, что по второму телефону они ведут переговоры о продаже всей партии орехов... этим молодцам из фирмы «Пилл»!

Руководство «Горного продукта» готово продать орехи только оптом, тому, кто больше заплатит, начав обсуждать сделку с суммы 20 млн. руб.

В Вашем распоряжении и есть как раз 20 млн. руб. Это все, что есть на счету ВНИИ, причем 19 млн. – деньги на зарплату, которые удалось наконец получить сразу за два предшествующих года. Минобороны не поможет, т.к. может получить дополнительные финансы только после обсуждения в Думе; банки слишком хорошо знают финансовое положение ВНИИ; к международной помощи нельзя обратиться, т.к. существование могильника ОВ всегда отрицалось.

Минобороны согласилось только организовать Вашу встречу с фирмой «Пилл». Вы сами им не можете позвонить – Ваша фирма судится с ними по поводу авторства на два изобретения. На переговорах будет их «президент»! Интересно, какой марки у него «Мерседес»? У них там денег куры не клюют, ведь таблетки от головной боли, которые они разработали, продаются в каждой аптеке...

Если Вам удастся купить орехи, изготовить реактив Y и ликвидировать приближающуюся катастрофу в Осиновоборске-25, то Ваш институт станет головным в системе нового Министерства по чрезвычайным ситуациям. Это означает стабильное высокое финансирование на долгие годы. Ваш статус генерального директора повысится. Можно также рассчитывать (наконец то!) стать действительным членом РАН.

Задача: Достичь соглашения с фирмой «Пилл» на устраивающих Вас условиях.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

Зачетное занятие по дисциплине

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет среднего профессионального образования

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
ОП.02 Менеджмент**

Специальность 38.02.01 Экономика и бухгалтерский учет (по отраслям)

Форма обучения очная

Срок получения СПО по ППССЗ 2 года 10 месяцев

Оренбург, 2022 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Организация самостоятельной работы	3
2. Общие подходы к этапам выполнения самостоятельной работы	4
3. Методические указания по изучению отдельных вопросов	12

3 семестр

1. Организация самостоятельной работы

1.1. Организационно-методические данные дисциплины

№ п.п	Наименование тем	Количество часов по видам самостоятельной работы		
		вопросы, выделенные на самостоятельное изучение (написание конспекта)	подготовка доклада	другие виды самостояте льной работы
1	Тема 5. Управленческое решение			1
2	Тема 7. Стратегическое управление организацией	1		
3	Тема 8. Управление персоналом	1		
4	Тема 9. Основы инновационного менеджмента		1	
5	Тема 11. Управление конфликтами и стрессами			1
6	Тема 13. Деловое общение	1		
	Итого:	3	1	2

2. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ЭТАПАМ ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНЫХ РАБОТ

Выполнение самостоятельной работы должно способствовать более полному усвоению программного материала.

Методические указания для выполнения самостоятельной работы составлены в соответствии с рабочей программой по дисциплине, предусматривают самостоятельное изучение многих экономических проблем, позволяет ознакомиться с экономическими аспектами деятельности организации, фирмы, отрасли, получить необходимые знания о важнейших показателях работы организации, их смысле, методике расчета.

Цель методических указаний – оказать помощь студентам в работе с учебной и научной литературой, в овладении определенными учебными умениями и навыками к которым относится:

- умение накапливать информацию;
- умение творчески ее перерабатывать;
- умение выдавать новую информацию;
- умение находить на все это время.

Самостоятельная работа студентов является основным способом овладения учебным материалом в свободное от обязательных учебных занятий время.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

В учебном процессе среднего специального учебного заведения выделяют два вида самостоятельной работы:

- аудиторная;
- внеаудиторная.

Для успешного овладения навыками самостоятельной работы студенту обязательно следует научиться работать с учебной литературой. Для чего необходимо знать основные пути к литературным источникам, знать, как их находить в библиотечных фондах, уметь выбрать в них нужную информацию, правильно ее обрабатывать.

Цели самостоятельной внеаудиторной работы студентов:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация знаний, самостоятельное овладение новым учебным материалом;
- формирование профессиональных явлений;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;

- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению специальности;
- развитие самостоятельного мышления;
- формирование убежденности, волевых черт характера, способности к самоорганизации.

Основные виды самостоятельной работы студентов:

1. Первичное овладение знаниями (усвоение нового материала):

- чтение дополнительной литературы;
- составление плана текста, конспектирование прочитанного;
- выписки из текста;
- ознакомление с нормативными документами.

2. Закрепление и систематизация знаний:

- работа с конспектами лекций;
- изучение нормативных документов;
- ответы на контрольные вопросы;
- подготовка к выступлению на занятиях.

3. Применение знаний, формирование умений:

- решение задач по образцу, вариативных задач;
- выполнение ситуационных производственных задач;
- выполнение индивидуальных заданий.

Основные этапы выполнения самостоятельной работы:

1. Изучить содержание задания.

2. Подобрать литературу для получения ответов на задания.

3. Составить план выполнения задания:

3.1. Выбрать вопросы для изучения.

3.2. Определить сроки выполнения задания.

3.3. Согласовать с преподавателями намеченный план

4. Выполнить составленный план.

5. Убедиться, что задание выполнено:

5.1. Оценить в полном ли объеме материал.

5.2. Обдумать собранную информацию, обобщите ее.

5.3. Выяснить дополнительные вопросы, возникшие в ходе выполнения задания.

5.4. Изложить результаты выполнения задания в соответствии с указанием преподавателя.

Студентам необходимо знать, что для каждого этапа выполнения плана самостоятельной работы они могут обращаться за консультацией к преподавателю или руководителю для дальнейшей работы и ее корректировки.

В период изучения дисциплины «Экономика организации» студентами, обучающимися на очной форме обучения, по специальности 21.02.05 «Земельно-имущественные отношения», выполняются следующие виды самостоятельной работы:

- подготовка к практическим занятиям;
- выполнение исследовательских работ (доклад);
- составление сводной таблицы;

- вопросы, выделенные на самостоятельное изучение;
- разработка программы;
- разработка бизнес-планов организации любой организационно-правовой формы.

Рассмотрим основные правила выполнения и требования, предъявляемые к этим работам.

Методические указания по написанию и оформлению докладов

Доклад – публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему, вид самостоятельной работы, который используется в учебных и внеаудиторных занятиях и способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить.

Чтобы выступление было удачным, оно должно хорошо восприниматься на слух, быть интересным для слушателей. При выступлении приветствуется активное использование мультимедийного сопровождения доклада (презентация, видеоролики, аудиозаписи).

Доклады, сдаваемые в письменном виде, могут быть приняты преподавателем в виде зачетных работ.

Этапы подготовки доклада:

1. Определение цели доклада (информировать, объяснить, обсудить что-то (проблему, решение, ситуацию и т.п.).
2. Подбор для доклада необходимого материала из литературных источников.
3. Составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
4. Композиционное оформление доклада в виде машинописного текста и электронной презентации.
5. Заучивание, запоминание текста машинописного доклада.

Общая структура доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение.

Основная часть состоит из нескольких разделов, постепенно раскрывающих тему. Возможно использование иллюстрации (графики, диаграммы, фотографии, карты, рисунки).

Если необходимо, для обоснования темы используется ссылка на источники с доказательствами, взятыми из литературы (цитирование авторов, указание цифр, фактов, определений).

Изложение материала должно быть связным, последовательным, доказательным. Способ изложения материала, для выступления, должен носить конспективный или тезисный характер.

В заключении подводятся итоги, формулируются главные выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы, предлагаются самые важные практические рекомендации.

Требования к оформлению доклада. Объем машинописного текста доклада должен быть рассчитан на произнесение доклада в течение 7 -10 минут (3-5 машинописных листа текста с докладом). Поэтому при подборе необходимого материала для доклада отбирается самое главное. В докладе должны быть кратко отражены главные моменты из введения, основной части и заключения. При подготовке конспекта доклада необходимо составить не только текст доклада, но и необходимый иллюстративный материал, сопровождающий доклад (основные тезисы, формулы, схемы, чертежи, таблицы, графики и диаграммы, фотографии и т.п.). Не редко, перед выступлением докладчик испытывает волнение, что, несомненно, может повлиять на успешность выступления. Самый надежный способ справиться с волнением перед докладом - это хорошо подготовиться, прорепетировать выступление накануне. Проследить, чтобы время доклада не превышало 7 - 10 минут. Продумать, в какой последовательности, и с какими словами Вы будете комментировать слайды презентации.

Выбор темы исследования. Тема доклада выбирается студентом по варианту или на основе его научного интереса.

Поиск и изучение литературы.

Для выявления необходимой литературы следует обратиться в библиотеку или к преподавателю. Подбранную литературу следует зафиксировать согласно ГОСТ по библиографическому описанию произведений печати. Подбранная литература изучается в следующем порядке:

- знакомство с литературой, просмотр ее и выборочное чтение с целью общего представления проблемы и структуры будущей научной работы;
- исследование необходимых источников, сплошное чтение отдельных работ, их изучение, конспектирование необходимого материала (при конспектировании необходимо указывать автора, название работы, место издания, издательство, год издания, страницу);
- обращение к литературе для дополнений и уточнений на этапе написания доклада. Для разработки доклада достаточно изучение 4-5 важнейших статей по избранной проблеме. При изучении литературы необходимо выбирать материал, не только подтверждающий позицию автора доклада, но и материал для полемики.

Обработка материала.

При обработке полученного материала автор должен:

- систематизировать его по разделам;
- выдвинуть и обосновать свои гипотезы;
- определить свою позицию, точку зрения по рассматриваемой проблеме;
- уточнить объем и содержание понятий, которыми приходится оперировать при разработке темы;
- сформулировать определения и основные выводы, характеризующие результаты исследования;
- окончательно уточнить структуру доклада.

Оформление доклада.

При оформлении доклада рекомендуется придерживаться следующих правил:

- следует писать лишь то, чем автор хочет выразить сущность проблемы, ее логику;
- писать последовательно, логично, доказательно (по схеме: тезис – обоснование – вывод);
- соблюдать правила грамматики, писать осмысленно, не злоупотребляя наукообразными выражениями.

При изложении материала необходимо придерживаться принятого плана.

Доклад печатается на стандартном листе бумаги формата А4. Левое поле - 30 мм, правое - 15 мм, верхнее и нижнее - 20 мм. Шрифт Times New Roman размером 14, межстрочный интервал 1,5.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы; это же правило относится к другим основным структурным частям работы (введению, заключению, списку литературы, приложениям и т.д.).

Страницы доклада с рисунками и приложениями должны иметь сквозную нумерацию. Первой страницей является титульный лист, на котором номер страницы не проставляется. Номер листа проставляется арабскими цифрами в центре нижней части листа без точки.

Название раздела выделяется жирным шрифтом и располагается симметрично строке без переноса слов. Точка в конце названия не ставится. Название не подчеркивается.

Фразы, начинающиеся с новой строки, печатаются с абзацным отступом от начала строки (1,25 см).

В работе можно использовать только общепринятые сокращения и условные обозначения.

Следует учитывать ряд особенностей при написании числительных. Одноразрядные количественные числительные, если при них нет единиц измерения, пишутся словами (пять фирм, а не 5 фирм). Многоразрядные количественные числительные пишутся цифрами, за исключением числительных, которыми начинается предложение. Такие числительные пишутся словами.

Важным моментом при написании доклада является оформление ссылок на используемые источники. При их оформлении следует придерживаться следующих правил:

- текст цитаты заключается в кавычки и приводится в той грамматической форме, в какой он дан в источнике, с сохранением особенностей авторского написания;
- каждая цитата должна сопровождаться ссылкой на источник;
- научные термины, предложенные другими авторами, не заключаются в кавычки.

При цитировании текста цитата приводится в кавычках, а после нее в квадратных скобках указывается ссылка на литературный источник по списку использованной литературы и номер страницы, на которой в этом источнике помещен цитируемый текст. Например: [15, с. 237-239]. Возможно оформление ссылок при цитировании текста в виде концевых сносок со сквозной нумерацией.

Образец оформления титульного листа доклада можно получить в методическом кабинете факультета СПО.

Критерии оценки доклада.

- Актуальность темы работы.
- Соответствие содержания теме.
- Глубина проработки материала.
- Правильность и полнота использования источников.
- Соответствие оформления доклада стандартам.

**Методические указания по написанию конспекта по вопросам,
выделенных на самостоятельное изучение**

Что такое «конспект»? Конспект – это, прежде всего, изложение. Два главных его признака: он должен быть написан, информация сжатая. Многие до сих пор путают два понятия: краткое изложение основных положений и конспектирование. Но конспектирование – более широкий термин. Он предполагает сжатое изложение всей темы, а не только её тезисов.

Цели конспектирования:

- 1) переработка информации и трансформация её вида;
- 2) выделение в тексте самого необходимого с целью решения определённой задачи, ответа на определённый вопрос;

Виды конспектов:

- 1) свободный – пересказ материала своими словами;
- 2) смешанный – пересказ материала, дополненный словами автора;
- 3) текстуальный – состоит из цитат из текста, выражающих основную мысль и передающих главную ценность написанного;
- 4) плановый – составляется на основе плана.

Конспекты составляются в **письменном виде** в отдельной тетради. Объем каждого конспекта не менее двух страниц.

Памятка по составлению конспекта:

1. Читая изучаемый материал в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сделайте выводы.
2. Наиболее значимые положения (тезисы) последовательно и кратко изложите в тетради своими словами или приведите в виде цитат.
3. В конспект включите также выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
4. Отдельные слова можно писать сокращенно, допустимо применять условные обозначения.
5. Чтобы конспект был нагляднее и удобнее для проверки преподавателем, **применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте ручки разных цветов.**

**Рекомендации по подготовке и выступлению с научным сообщением на
практическом занятии**

1. Тема сообщения должна быть выбрана на основе личного интереса к проблеме и определённого представления о ней. Работа «с нуля», хотя и не исключает хорошего результата, снижает качество взаимодействия автора сообщения с аудиторией.
2. В процессе подготовки сообщения студент должен освоить, если не полностью — то по сути, основные источники по заинтересовавшей его проблеме. Этот этап работы должен определяться не механическим сбором информации из различных трудов, а собственным видением проблемы. Здесь должна осуществляться своеобразная «примерка» замысла к результату, суть которого состоит в том, чтобы аудитория проявила интерес к сообщению и могла сформулировать новое знание. На основе своих интеллектуальных возможностей попробуйте ощутить тему «своей», не страшитесь познакомить слушателей со своей личной точкой зрения, пусть даже и несовпадающей с общепринятой. Выражение собственной позиции и критичность — обязательные элементы хорошего сообщения. В любом случае следование этим советам будет свидетельствовать о творческом отношении к делу, что и является необходимым условием качественного освоения учебного курса.
3. Обязательно составьте, хотя бы краткий, план сообщения и строго следуйте ему. Помните, что план, как и само сообщение, должны состоять из своеобразного введения, где обозначается проблема, её актуальность, причина научного интереса автора к теме. Далее следует основная часть, в которой излагаются главные положения сообщения. Необходимым элементом являются выводы, где подводятся общий итог сказанному, даются акценты и определяется чёткая позиция автора по проблеме. Составление плана и следование ему важны не только с точки зрения качественного содержания сообщения, но и чисто организационно: время выступления ограничено. Черновое прочтение сообщения до семинара (по плану) позволит избежать ситуации, когда автор вынужден просить время ещё и ещё, нарушая таким образом, структуру всего занятия.
4. Сообщение обязательно должно содержать в себе вопросы и для автора, и для аудитории. В этом плане сообщение отличается от реферата, который является лишь описанием источников, ознакомлением слушающих с их содержанием. В сообщении важен анализ и поиск путей дальнейшего продвижения к истине, что практически невозможно, когда делаются однозначные, констатирующие выводы. Если сообщение носит именно реферативный характер, то оно в лучшем случае будет принято к сведению. Оно же должно пробудить встречный интерес студентов, вопросы, возможное несогласие. Только в этом случае Вы дадите начало дискуссии, открытой беседе, что, безусловно, полезнее и эффективнее траты времени на заслушивание так называемых докладов, когда выступление превращается в скучный монолог-перечитывание академических трудов.
5. Сообщение должно быть изложено не сухим, академичным, а Вашим собственным, живым языком. Помните, когда выступающий «поёт с чужого голоса» — интерес к нему катастрофически падает. В этом смысле делать сообщение непросто, но следование этой рекомендации поможет Вам, во-первых, качественно освоить курс экономики, во-вторых, потренировать себя в качестве оратора, что, вне

всякого сомнения, будет полезным для Вашей будущей профессиональной деятельности.

6. Не следует увлекаться академическими выкладками и специфическими, тем более новыми для Вас и слушателей, терминами. Свободное владение ими является результатом долгой профессиональной деятельности. Если же Вы употребляете их в сообщении, то обязательно потрудитесь, используя специальную литературу и словари, уяснить смысл новых слов и понятий. В ходе сообщения делайте необходимые пояснения к ним.

7. Сообщение, за исключением особых случаев, не требует специального оформления.

Опорным материалом для самостоятельной работы являются лекции ведущего преподавателя. Но этого недостаточно.

Студент должен вначале просто понять тему и вопросы к ней («почувствовать» тему). После этого можно перейти к основательному изучению материала.

Необходимо помнить, что студент обязан быть готовым по всем вопросам семинарского занятия. В противном случае он не сможет участвовать в обсуждении темы целиком. Итак, обозначим этапы самостоятельной подготовки.

Первый - осмысление темы.

Второй - работа с материалом лекций.

Третий - изучение учебных пособий и первоисточников и соотнесение их с материалом лекций.

Четвёртый - определение собственного отношения и собственной позиции по поставленным проблемам.

Естественно, это предполагает творчество, индивидуальный подход, критическое отношение. Все этапы полезно проходить, пользуясь словарями, т.к. часто встречаются незнакомые, специфические термины и понятия.

Итогом такой работы желательно иметь рабочие записи (форма произвольная, в зависимости от индивидуальных способностей и особенностей интеллектуального уровня).

Выступления на семинаре должны чётко соответствовать вопросам темы, выражать собственную позицию студента, быть обоснованными, критичными, заканчиваться выводом с оценкам.

3. Методические указания по изучению отдельных вопросов

Самостоятельная работа 1 (1 час)

Тема «Управленческое решение»

Цели:

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

План изучения

1. Содержание и виды управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс принятия решений.
4. Методы принятия решений.
5. *Самостоятельная работа:* написать конспект по вопросам: достоинства коллективных форм принятия управленческого решения; необходимость согласования решений (2 часа); различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений (1 час).

Изучив эту тему, вы узнаете, что:

- принятие решений — это один из основных и наиболее ответственных видов деятельности менеджера в процессе управления;
- каждое управленческое решение, принимаемое в соответствии с его назначением, должно отвечать определенным требованиям;
- существуют основные стадии и порядок их следования;
- наиболее распространенными методами принятия решений являются математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака), метод Дельфы. Выбор метода зависит от характера проблемы, сроков и средств, которые выделяются для принятия решения.

Основные термины и понятия

Классификация управленческих решений, анализ ситуации, генерация альтернатив, принятие решения и организации его выполнения, математическое моделирование, метод экспертных оценок, метод мозгового штурма (мозговая атака), метод Дельфы.

Изучение вопросов самостоятельно

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-4 вопросы можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 2 часа, на каждое задание по 30 мин.

Вопросы самостоятельной работы выполняются в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с достоинствами коллективных форм принятия управленческого решения; необходимостью согласования решений; определить различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение данного задания отводится 1 час. Это объясняется тем, что для конечного результата (конспекта) требуется: найти информацию (15 мин.), затем выбрать нужный материал, написать конспект (30 мин.) и изучить его (15 мин).

Контрольные вопросы

1. В чем сущность понятия «управленческое решение»?
2. Назовите основные признаки классификации управленческих решений.
3. В чем состоит различие интуитивных, адаптационных и академических (рациональных) решений?
4. Назовите основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Назовите этапы процесса принятия управленческих решений.
6. Как осуществляется выбор наилучшего варианта решения?
7. С какой целью необходимо согласование решения?
8. Что включает этап организации выполнения решения?
9. Какова цель контроля и оценки результатов реализации решения?
10. Назовите методы принятия решений.
11. В чем состоят достоинства коллективных форм принятия управленческого решения?

Самостоятельная работа 2 (1 час)

Тема «Стратегическое управление организацией»

Цели:

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

План изучения

1 Сущность и значение стратегического управления

2 Виды деловых стратегий и их выбор.

3 Самостоятельная работа: написать конспект по вопросам: стратегическое планирование критерии и показатели эффективности стратегии; функции, тактика, процедуры и правила стратегического планирования; основные действия по реализации стратегического плана, правила успешной реализации стратегического плана.

Изучив эту тему, вы узнаете, что:

- стратегическое управление — это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности данной организации над уровнем конкурентов;
- стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей;
- существует разные виды стратегий: наступательная, оборонительная, стратегия сокращения и смены видов бизнеса, стратегия роста, стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта стратегия диверсификации;
- анализ ключевых факторов осуществляется по методу SWOT анализа (SWOT — это метод анализа всего предприятия, сверху донизу, внутри и снаружи, позволяющий точно определить, какие внутренние аспекты и внешние условия могут послужить основой будущего роста);
- стратегическое планирование включает разработку и реализацию системы мер по осуществлению выбранных стратегий и достижению поставленных целей;
- процесс стратегического планирования - это конкретные краткосрочные стратегии, согласованные с общими долгосрочными планами и конкретной ситуацией фирмы.

Основные термины и понятия

стратегическое управление, виды стратегий: наступательная, оборонительная, стратегия сокращения и смены видов бизнеса, стратегия роста, стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта стратегия диверсификации; SWOT- анализ, процесс стратегического планирования

Изучение вопросов самостоятельно

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1,2 вопросы можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 1 час, на каждое задание по 30 мин.

Вопросы самостоятельной работы выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с критериями стратегического планирования и показателями эффективности стратегии; изучить функции, тактику, процедуру и правила стратегического планирования; рассмотреть основные действия по реализации стратегического плана и правила успешной реализации стратегического плана. Оформить задание требуется в виде конспекта.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение данного задания отводится 6 часов из-за большого объема информации. Это объясняется тем, что для конечного результата (конспекта) требуется: найти информацию (30 мин.), затем выбрать нужный материал (40 мин.), написать конспект (2 часа) и изучить его (2 часа 50 мин.: по 56,6 мин. на каждое задание).

Контрольные вопросы

1. Чем вызвана необходимость стратегического управления?
2. Каково значение стратегического управления для работы современных организаций?
3. Назовите основные виды деловых стратегий.
4. В чем состоит сущность и особенности наступательной стратегии?
5. В каких случаях целесообразно применение оборонительной стратегии?
6. В каких ситуациях целесообразно использовать стратегию смены видов бизнеса?
7. Назовите основные варианты стратегии роста.
8. Какие ключевые факторы надо учитывать при выборе стратегии?
9. Назовите критерии и показатели эффективности стратегии.
10. Что такое стратегическое планирование?
11. Назовите функции стратегического планирования.
12. Что такое тактика, процедуры, правила?
13. Каковы основные действия по реализации стратегического плана?
14. Назовите правила успешной реализации стратегического плана.

Самостоятельная работа 3 (1 час)

Тема «Управление персоналом»

Цели:

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

План изучения

1. Понятие управления персоналом. Основные направления работы с персоналом
2. Принципы эффективного управления персоналом
- 3 Методы управления персоналом
4. Сущность и типы конфликтов. Управление конфликтами.
5. Самостоятельная работа: написать конспект по вопросам: Содержательные теории мотивации (теория А. Маслоу, Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, М.Фриберга). Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория мотивации Л.Портера-Э.Лоулера).

Изучив эту тему, вы узнаете, что:

- персонал - это, прежде всего, люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это часть экономического и инновационного пространства предприятия, в котором радикальные рыночные преобразования должны не только целенаправленно впитываться внутрь жизненной среды предприятия и адаптироваться в ней, но и приносить ожидаемые от них результаты;

- предметом управления персоналом выступают персонал и отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного развития и использования их потенциала в функционировании производственных систем, достижения целей организации;

- цель управления персоналом — принятие на работу в организацию компетентных и заинтересованных сотрудников, их эффективное использование, совершенствование их профессиональной подготовки;

- для привлечения необходимых кандидатов существует много методов: агентства по трудоустройству; объявления в газетах, по радио и телевидению; расклеивание объявлений и т.п.;

- управление опирается на ряд принципов: обусловленность функций управления персоналом, первичность функций управления персоналом, прогрессивность, перспективность, оперативность, простота, согласованность, комфортность, адаптивность, соизмеримость;

- методы системы управления персоналом – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Рассмотрим три группы методов управления персоналом: административные (организационные), экономические и социально-психологические.

Основные термины и понятия

административные (организационные), экономические и социально-психологические методы управления; мотивация: критерии мотивации труда, индивидуальное и групповая мотивация, ступени мотивации. Содержательные теории мотивации (теория А. Маслоу, Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, М.Фриберга). Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория мотивации Л.Портера-Э.Лоулера). Мотивация трудовой деятельности персонала.

Изучение вопросов самостоятельно

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-4 вопросы можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 2 часа, на каждое задание по 30 мин.

Вопросы самостоятельной работы выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с содержанием теорий мотивации (теория А. Маслоу, Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, М.Фриберга). Далее необходимо изучить процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория мотивации Л.Портера-Э.Лоулера). Оформить задание требуется в виде конспекта.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение представленных заданий отводится 3 часа. Для того, чтобы успешно справиться с выполнением заданий необходимо не только описать каждую теорию мотивации, законспектировать, но и изучить их. На каждую теорию отводится по 17 мин.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит цель управления персоналом?
2. Назовите основные направления работы с персоналом.
3. Назовите основные критерии подбора персонала.
4. Какие этапы включает процесс подбора кадров?
5. С какой целью проводится адаптация персонала?
6. Каковы причины, побуждающие проводить обучение кадров?
7. Назовите методы обучения персонала.

8. В чем состоит преимущество работы командой?
9. Назовите факторы, влияющие на эффективность работы группы.
10. Назовите принципы эффективного управления персоналом.
11. Каков порядок проведения оценки результатов работы персонала?
12. Назовите цели оценки результатов работы персонала.

Самостоятельная работа 4 (1 час)

Тема «Основы инновационного менеджмента»

Цели:

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

План изучения

- 1 Понятие инноваций и их роль в развитии организации
2. Организация инновационной деятельности
3. Инновационная деятельность организации
4. Самостоятельная работа: написать доклад по теме: «Инновационные проблемы современного менеджмента»

Изучив эту тему, вы узнаете, что:

- под *инновацией* (англ. innovation — нововведение, новшество, новаторство) понимается использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, новых форм организации производства и труда, обслуживания и управления;
- все разнообразие инноваций можно классифицировать по ряду признаков:
 1. по степени новизны: радикальные (базисные) инновации, улучшающие инновации, модификационные;
 2. по объекту применения: продуктовые инновации, технологические инновации, процессные инновации, комплексные инноваций;
 3. по масштабу применения: отраслевые, межотраслевые; региональные; в рамках предприятия (фирмы).
 4. по причинам возникновения: реактивные (адаптивные) инновации, стратегические инновации;
- инновационная деятельность — это деятельность, направленная на поиск и реализацию инноваций в целях расширения ассортимента и повышения качества продукции и услуг, совершенствования технологии и организации их производства;

- инновационный процесс включает этапы: создание, внедрение, рост, замедление роста, спад.

Основные термины и понятия

Инновации, классификация инноваций, инновационный менеджмент, инновационная деятельность организации, инновационный процесс, организация инновационной деятельности.

Изучение вопросов самостоятельно

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-3 вопросы можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 45 мин., на каждое задание отводится по 15 мин.

Вопросы самостоятельной работы оформляется в виде доклада. При его выполнении необходимо ознакомиться с содержанием понятия инновации, определить основные проблемы современного менеджмента в разрезе инноваций.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение представленного задания отводится 1 час 15 мин. Перед выполнением требуется ознакомиться с требованиями выполнения доклада, найти информацию по докладу и оформить в виде доклада.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение инновации.
2. Назовите признаки классификации инноваций.
3. Какова роль инноваций в развитии предприятий?
4. Что включает инновационная деятельность предприятия?
5. Назовите источники инновационных идей.
6. Что нужно делать и чего не следует делать в процессе инновационной деятельности?
7. Какие этапы включает инновационный процесс?
8. Что представляет собой внутренний венчур?
9. Что такое венчурная фирма?
10. Какие важные моменты нужно учесть при организации инновационной деятельности?

Самостоятельная работа 5 (1 час)

Тема «Управление конфликтами и стрессами»

Цели:

- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

План изучения

1. Сущность и типы конфликтов
2. Причины конфликтов
3. Управление конфликтом
4. Управление стрессами
5. Самостоятельная работа: подготовить материал по технологии предупреждения и разрешения конфликтной ситуации

Изучив эту тему, вы узнаете, что:

- конфликт (от лат. *conflictus* — столкновение) — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений или взглядов противоборствующих сторон;

- существуют четыре основных типа конфликтов: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт;

- причины конфликтов: распределение ресурсов, устарелость организационной структуры, неудовлетворительные коммуникации, недостаточный уровень профессиональной подготовки, необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников, противоречия между функциями, различия в манере поведения и жизненном опыте, неблагоприятные условия работы, недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера, причины конфликтов, связанные с личностными особенностями руководителя;

- современный руководитель должен уметь правильно предупредить возникновение конфликтных ситуаций, а также без ущерба для дела успешно разрешить их;

- стресс (от англ. *stress* — туго натянуть) — это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий;

- стресс может оказывать на персонал как положительное, мобилизующее влияние, так и отрицательное (дистресс), вплоть до полной дезорганизации его деятельности.

Основные термины и понятия

Внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт, причины конфликтов, управление конфликтом, социально-психологической профилактики конфликтов, управление стрессами, технология предупреждения и разрешения конфликтной ситуации, стресс.

Изучение вопросов самостоятельно

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

При изучении на 1-4 вопросы можно использовать конспект лекции или/и воспользоваться источниками литературы, которые рекомендованы в рабочей программе, что позволит успешно подготовиться к практическому занятию.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение этих заданий отводится 1 час, на каждое задание отводится по 15 мин.

Вопросы самостоятельной работы оформляется в виде конспекта. При его выполнении необходимо ознакомиться с процессом предупреждения и разрешения конфликтной ситуации.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение представленного задания отводится 1 час. Чтобы выполнить задание необходимо найти информацию по предупреждению возникновения конфликтов, затем выбрать нужный материал, написать конспект и изучить его.

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт?
2. Назовите основные типы конфликтов.
3. Каковы причины конфликтных ситуаций?
4. Каковы последствия конфликтов?
5. Назовите основные этапы развития конфликта.
6. Каковы варианты разрешения конфликтных ситуаций?
7. Что такое стресс?
8. Назовите факторы, вызывающие стресс.
9. Назовите способы управления стрессами.

Самостоятельная работа 6 (1 час)

Тема «Деловое общение»

Цели:

— формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;

- развитие интереса у студентов к изучаемому материалу, привлечение внимания каждого студента к тому, что объясняет преподаватель;
- воспитание профессионализма и активизации учебной деятельности студентов.

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Деловое общение. Организация проведения деловых совещаний и переговоров (1 час).
2. Основные типы собеседников (1 час).
3. Управленческое общение: формы, основные законы, шкала отношений и правила аттракции и общение (2 часа).
4. Организация взаимоотношений с сотрудниками (1 час).

Изучив эту тему, вы узнаете, что:

Общение — важнейшая форма взаимодействия людей.

В деловом общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся);
- перцептивную (восприятие).

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников.

Деловое общение можно условно разделить на прямое (непосредственный контакт) и косвенное (между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Различают также два вида делового общения: вербальное и невербальное.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Основные термины и понятия

Общение, деловое общение, непосредственный контакт, косвенный контакт, вербальное и невербальное общение, деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Изучение вопросов самостоятельно

При подготовке к вопросам необходимо акцентировать внимание на следующем:

1. Первый вопрос самостоятельного задания выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо отметить, что такое деловое общение, и как ведется организация проведения деловых совещаний и переговоров.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение задания отводится 1 час. Это объясняется тем, что для конечного результата необходимо внимательно изучить содержание задания, выбрать материал, изучить и записать в тетрадь.

2. Второй вопрос самостоятельного задания выполняется в рабочей тетради по дисциплине. При его выполнении необходимо ознакомиться с основными типами собеседников. Описать особенности собеседников.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На выполнение задания отводится 1 час. На первом этапе выполнения студентам необходимо внимательно изучить содержание задания, подобрать литературу для получения ответов на задания (30 мин.). На втором этапе (30 мин.) потребуется составить план выполнения задания, выбрать основные признаки для изучения, обдумать собранную информацию, обобщить ее. Изложить результаты выполнения задания в тетради.

3. Третий вопрос самостоятельного задания так же выполняется так же в рабочей тетради по дисциплине. Необходимо описать формы, основные законы, шкалу отношений и правила аттракции.

Обоснование расчета времени, затрачиваемого на выполнение задания: На данное задание отводится 2 часа. Это объясняется тем, что для характеристики форм, основных законов, шкал отношений и правил аттракции необходимо обработать материал и записать его в тетрадь.

4. Четвертый вопрос выполняется по аналогии и отводится на него 1 час.