

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Кубанский государственный университет»  
Кафедра организации и планирования местного развития

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор  
Хагуров Т.А.  
подпись  
31 мая 2024 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.В.09 МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки 09.03.03 – Прикладная информатика

Профиль

Прикладная информатика в экономике

Форма обучения            очная

Квалификация            бакалавр

Краснодар 2024

Рабочая программа дисциплины Б1.В.09 «Менеджмент» составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 09.03.03 – Прикладная информатика. Профиль: «Прикладная информатика в экономике».

Программу составил:

Бабичев Константин Николаевич, доцент, к.э.н., доцент



Рабочая программа дисциплины Б1.В.ОД.1 «Менеджмент» утверждена на заседании кафедры организации и планирования местного развития  
Протокол № 8 от «11» апреля 2024г.

Заведующий кафедрой (разработчика)

Родин А.В.

фамилия, инициалы



подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии факультета управления и психологии  
протокол № 4 от «22» апреля 2024г.

Председатель УМК факультета

Шлюбуль Е.Ю.



Рецензенты:

1. Арумова Е.С. канд.экон.наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет»

2. Асташов А.Н. заместитель начальника управления, начальник отдела государственных заказов управления контрактной службы Министерства транспорта и дорожного хозяйства Краснодарского края

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины**

### **1.1 Цель дисциплины**

**Целью освоения дисциплины «Менеджмент»** - является формирование знаний, умений, практических навыков в области организационно-управленческой, организационно – регулирующей, исполнительно-распорядительной и коммуникативной деятельности.

Итогом обучения должно стать умение синтезировать теоретические знания практический опыт менеджмента, максимально интегрировать его в профессиональную деятельность на должностях:

- государственной гражданской службы Российской Федерации,
- государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации,
- муниципальной службы;
- в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях;
- в политических партиях, общественно-политических;
- в некоммерческих и коммерческих организациях.

### **1.2 Задачи дисциплины**

1. изучение теоретических и методологических основ менеджмента, эволюции управленческой мысли;
2. овладение системой планирования деятельности коммерческой организации;
3. освоение механизмов формирования организационной и управленческой структуры в коммерческих организациях;
4. изучение основных функций коммерческих организаций;
5. формирование умений организации внутренних коммуникаций в коммерческой организации;
6. формирование навыков взаимодействия между гражданами, эффективного лидерства, в разрешении конфликтов в соответствующих органах и организациях.
7. формирование умений проектировать организационные системы коммерческих организаций;
8. формирование навыков разработки и реализации управленческих решений.

### **1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Б1.В.09 менеджмент» относится к вариативной части учебного плана направления подготовки 09.03.03 «Прикладная математика», профиль - «Прикладная математика в экономике».

Для того чтобы студенты составили достаточно полное представление о позиции управления внутри организации, рассматривается связь менеджмента с основными внутриорганизационными функциональными процессами: производство, маркетинг, управление человеческими ресурсами, разработка управленческих решений, внутриорганизационные коммуникации.

Изучение дисциплины базируется на знаниях, полученных в ходе изучения дисциплин в общеобразовательной школе. К таким дисциплинам относятся: «обществознание», «история».

#### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общекультурных, общепрофессиональных, профессиональных компетенций

<b>ОК-3 способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;</b>		
<b>Показатели</b>		
<b>Знать</b>	<b>Уметь</b>	<b>Владеть</b>
основные постулаты школ управления и их применение для анализа своей профессиональной деятельности	выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант принятия решения в ходе профессиональной деятельности	методическими приемами применения основных подходов теории управления к анализу своей профессиональной деятельности
сущность управленческих решений и их классификацию	применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	определением обстоятельств, в которых могут приниматься управленческие решения
этапы принятия управленческого решения	определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры	приемами анализа рисков, факторов и предпосылок, влияющих на принятие организационно-управленческих решений

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач. ед. (72 часа), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ДФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	72	72
В том числе:		
Занятия лекционного типа	16	16
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и КСР, иные аналогичные занятия)	34	34
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2	0,2
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	21,8	21,8
В том числе:		
<i>Курсовая работа</i>	не предусмотрена	
Вид промежуточной аттестации (зачет)	зачет	зачет
Общая трудоёмкость	час	72
	зач. ед.	2

### 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые в 4 семестре (для студентов ДФО)

№раздела	Наименование разделов	Всего	Л	ПЗ	КСР	СРС
1	2	3	4	5	6	7
	<b>Модуль 1 Основные этапы эволюции управленческой мысли</b>					
1.	Природа управления и исторические тенденции его развития. Школы в истории управления	12	2	6		4
	<b>Модуль 2 Функции управления и связующие процессы</b>					
2.	Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	10	2	4		4
3.	Организационные формы и структуры управления	8	2	4		2
	<b>Модуль 3. Корпоративная культура и стили лидерства</b>					
4.	Взаимодействие людей в организации, групповая динамика	8	2	4		2
5.	Культура и стиль в управлении	8	2	4		2
6.	Коммуникации в системе управления	8	2	4		2
7.	Конфликты в управлении	8	2	4		2

№раздела	Наименование разделов	Всего	Л	ПЗ	КСР	СРС
	<b>Модуль 4. Принятие управленческих решений</b>					
8.	Виды решений и методы их принятия	9,8	2	4		3,8
	зачет	0,2				
	Итого по дисциплине	72	18	34		21,8

## 2.3 Содержание разделов дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
<b>Модуль 1 Основные этапы эволюции управленческой мысли</b>			
1.	Природа управления и исторические тенденции его развития. Школы в истории управления	Сущность и содержание теории управления. Характеристика этапов эволюции управленческой мысли: религиозно-коммерческий, светско - административный, производственный, этап зарождения и развития капитализма, бюрократический. Позиция исследователя при анализе истории менеджмента. Методологические подходы к изучению истории менеджмента. Эволюция теории управления в XX веке. Школа научного управления. Формирование административной школы управления. Школа человеческих отношений, развитие школы поведенческих наук. Количественный подход в управлении. Научные принципы Ф. Тейлора. Универсальные принципы управления А. Файоля. Системный, процессный и ситуационный подходы к управлению.	Презентация темы Экспресс-опрос
<b>Модуль 2. Функции управления и связующие процессы</b>			
2.	Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	Основные функции управления. Управление маркетингом. Задачи управления маркетингом: выработка рекомендаций, выявление и определение целевых сегментов, изучение и отбор целей потребителей, разработка маркетинговых предложений, поддержка компании, регулирование и наблюдение за правильным выполнением задач и эффективной деятельностью. Функция планирования и её характеристика. Факторы, определяющие потребность в планировании. Формы планирования и виды планов. Условия, определяющие уровень и качество планирования. Характерные особенности планирования. Функция организации. Пути реализации функции организации. Организационная	Презентация темы Экспресс-опрос

		структура фирмы. Факторы, определяющие организационные структуры управления. Функция контроля и её характеристика. Функции мотивации и координации и их характеристика.	
3.	Организационные формы и структуры управления	Цель организационной структуры. Характеристика основных этапов организационного проектирования. Бюрократическая организационная структура и её характеристика. Функциональная организационная структура, её преимущества и недостатки. Дивизиональная структура и её разновидности. Характеристика адаптивной структуры. Разновидности адаптивных структур. Централизованные и децентрализованные организации и их характеристика	Презентация темы Экспресс-опрос
<b>МОДУЛЬ 3. Корпоративная культура и стили лидерства</b>			
4.	Взаимодействие людей в организации, групповая динамика	Сущность проблемы взаимодействия человека и организации. Модель взаимодействия человека и организационного окружения. Группы как объект управления. Подходы к классификации групп. Управления неформальными группами: причины образования, характеристики, принципы управления. Черты неформальной группы. Факторы, определяющие результативность работы группы	Презентация темы Экспресс-опрос
5.	Культура и стиль в управлении	Сущность организационной культуры: компоненты и характеристики. Подсистемы корпоративной культуры. Уровни корпоративной культуры. Элементы корпоративной культуры. Подход к лидерству с позиции личных качеств (теория великих людей). Поведенческий подход к лидерству и его характеристика. Авторитарный стиль лидерства. Теория «Х» Дугласа МакГрегора. Демократический стиль лидерства. Лидерство, сосредоточенное на работе. Лидерство, сосредоточенное на человеке. Ситуационная модель руководства Фидлера и её характеристика. Подход к лидерству Митчела-Хауса и условия его использования. Теория жизненного цикла. Модель принятия решений руководителем Врума Йеттона.	Презентация темы Экспресс-опрос
6.	Коммуникации в системе управления	Коммуникации между организацией и её средой. Коммуникации между уровнями и подразделениями. Коммуникационный процесс как обмен информацией и его характеристика. Основные этапы обмена информацией. Межличностные коммуникации и их характеристика. Пути повышения межличностных коммуникаций. Организационные коммуникации и их характеристика. Пути совершенствования коммуникаций в организациях.	Презентация темы Экспресс-опрос

7.	Конфликты в управлении	Природа конфликта в организации. Уровни конфликта в организации. Этапы развития конфликта. Содержательные и личностные источники конфликта. Позитивные и негативные последствия конфликтов в организации. Структурные методы управления конфликтом.	Презентация темы Экспресс-опрос
<b>Модуль 4. Принятие управленческих решений</b>			
8.	Виды решений и методы их принятия	Понятие организационного решения. Подходы к принятию решений: интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Этапы принятия рационального решения. Учет факторов, влияющих на процесс принятия управленческого решения.	Презентация темы Экспресс-опрос

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Тематика практических занятий (семинаров)		Форма текущего контроля
1	3		4
1.	Природа управления и исторические тенденции его развития. Школы в истории управления	ПЗ	–решение кейс-стади»; –защита презентации по теме – тестирование
		КСР	оформленная таблица
2.	Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	ПЗ	– решение кейс-стади»; –защита презентации по теме – тестирование
		КСР	оформленная таблица
3.	Организационные формы и структуры управления	ПЗ	– решение кейс-стади»; –защита презентации по теме; –тестирование
4.	Взаимодействие людей в организации, групповая динамика	ПЗ	–решение кейс-стади»; –защита презентации по теме –тестирование
5.	Культура и стиль в управлении	ПЗ	–решение кейс-стади»; –защита презентации по теме – тестирование
6.	Коммуникации в системе управления	ПЗ	решение кейс-стади»; – защита презентации по теме –тестирование
7.	Конфликты в управлении	ПЗ	–решение кейс-стади»; –защита презентации –тестирование
8.	Виды решений и методы их принятия	ПЗ	– решение кейс-стади»; –защита презентации по теме – тестирование

### 2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия по учебной дисциплине не предусмотрены



## 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Наименование раздела	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1.	Природа управления и исторические тенденции его развития. Школы в истории управления	<p>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p> <p>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</p> <p>3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</p>
2.	Методы решения управленческих проблем и реализации функций менеджмента	<p>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p> <p>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</p> <p>3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:</p>

		<p><a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</p>
3.	Организационные формы и структуры управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</li> <li>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</li> <li>3. 3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</li> </ol>
4.	Взаимодействие людей в организации, групповая динамика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</li> <li>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</li> <li>3. 3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</li> </ol>

5.	Культура и стиль в управлении	<p>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p> <p>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</p> <p>3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</p>
6.	Коммуникации в системе управления	<p>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p> <p>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</p> <p>3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</p>
7.	Конфликты в управлении	<p>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата</p>

		<p>обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p> <p>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</p> <p>3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</p>
8.	Виды решений и методы их принятия	<p>1. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=684392</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.</p> <p>2. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=700193</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.</p> <p>3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=614105</a> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.</p>

### 3.Образовательные технологии

Изучение учебной дисциплины «Теория управления» предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, таких, как:

- чтение лекций проблемного характера;
- решение case-study;
- разбор конкретных ситуаций;

- осуществление промежуточного и итогового контроля знаний с помощью тестовой системы;
- подготовка и защита презентаций по рассматриваемым проблемам;
- проведение круглых столов и творческих дискуссий по различным аспектам практики менеджмента;
- показ и обсуждение учебных фильмов;

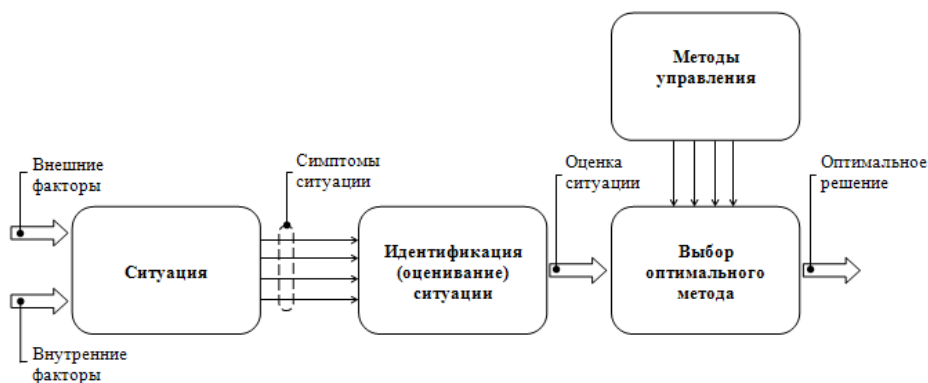
#### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации**

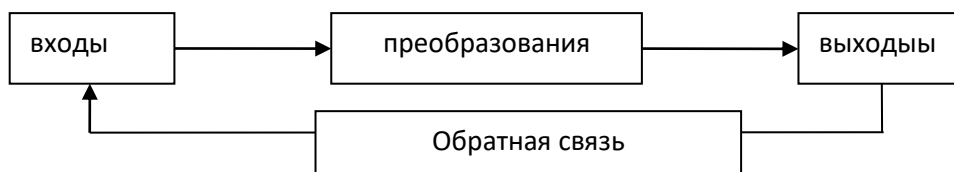
#### **ТЕМА 1.ПРИРОДА УПРАВЛЕНИЯ И ИСТОРИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ ЕГО РАЗВИТИЯ. ШКОЛЫ В ИСТОРИИ УПРАВЛЕНИЯ**

##### **Вопросы для обсуждения**

- 1 Опишите некоторые различия между организациями древности и современными организациями.
- 2 Кратко опишите три подхода к управлению.
- 3 Кратко опишите три школы управленческой мысли, которые получили развитие в первой половине XX века.
- 4 Проведите различия между открытой и закрытой системами.
- 5 Каковы четыре функции процесса управления.
- 6 Почему США являются родиной современного управления?
- 7 Приведите примеры организаций, которые управляются сейчас также как, и в древние времена.
8. Что такое обучающая организация?
- 9.Что такое идентифицировать проблему?
- 10.В чем конкретно на практике выражается наделение властью?
- 11.Как называется бизнес, при котором товары и услуги продаются через Интернет?
12. Египетское искусство по возведению пирамид и гробниц (между 4000 и 525 гг. до н.э.) –свидетельствовало о достижениях не только строительной механики, но и управления производством и огромным количеством рабочих (до 100 000 чел.).  
В чем проявлялся управленческий аспект данных достижений?
13. Кодекс вавилонского царя Хаммурапи (1792-1750 гг. до н.э.) устанавливал юридические нормы, которые касались многих сфер человеческой деятельности.  
Каким образом данные нормы затрагивали управленческую деятельность?
14. Ч. Бэббидж – английский математик. В 1883 г. разработал проект «аналитической машины», которая была прообразом современной цифровой вычислительной техники.  
На решение, каких управленческих задач была направлена данная вычислительная техника?
15. Один из постулатов школы «человеческих отношений» гласит: «максимальная эффективность организации обеспечивается интегрированием власти, а не её делегированием и разделением».  
Дайте разъяснение данному утверждению?
16. Одно из положение системного подхода к управления гласит «система, находящаяся в устойчивом состоянии не способна эволюционировать».  
Как вы понимаете данное утверждение?
17. Охарактеризуйте подход к управлению, изображенный на схеме



18. Системный подход к управлению территорией муниципального образования можно представить в виде следующей схемы.



Какие элементы системы можно определить в качестве «входа» и «выхода»?  
 Каким образом можно осуществить «обратную связь» в данной системе?

19. В таблице перечислены четыре школы управления. Заполните все графы таблицы

Управленческая школа	Наиболее известные представители школы	Вклад в развитие управленческой науки
Научного управления		
Классическая (административная) школа управления		
Школа «человеческих отношений»		
Школа количественных отношений		

### Кейс 1

В процессе выполнения производственного задания один из рабочих штамповочного цеха автомобильного завода заметил дефект в стальных пружинах, который проявлялся довольно – таки часто. Со своими опасениями он обратился к начальнику цеха. Начальник цеха не очень четко представлял себе, что имел в виду рабочий, когда описывал причину дефекта. Между тем рабочий заявил, что он знает, в чем причина (дело в поставщиках-сталелитейщиках) и что надо поставить их руководство в известность.

*Принципы, каких школ управления проявились в данном случае?*

*Чтобы вы предприняли на месте начальника цеха для того, чтобы разрешить возникшую проблему?*

### Кейс 2

В один из жарких летних дней, руководитель шоколадной корпорации Ф.Марс посетил цех одной из шоколадных фабрик, в котором варили шоколад. В цеху было очень жарко. Ф. Марс задал вопрос директору фабрики: почему в цеху нет кондиционеров? На поставленный руководителем корпорации вопрос директор ответил, что кондиционер не учтен бюджете, и он не должен выходить за рамки бюджетных расходов. Марс не мог с этим согласиться. Он приказал вызвать ремонтных рабочих и перенести из директорского кабинета всю мебель и личные вещи директора и поставить их возле самой большой машины, варящей шоколад. На прощание он сказал директору, что как только в цеху появятся кондиционеры, директор может в свой кабинет.

*О каком постулате «доктрины «человеческих отношений» идет речь в данном случае? Дайте характеристику всем положениям «доктрины «человеческих отношений».*

### Кейс 3

Известный в мире специалист в области рекламы и маркетинга Джек Траут, характеризуя шведский стиль управления, отмечает, что его отличает четкость. Если швед работает - он работает. Начинает работу вовремя, заканчивает вовремя, в рабочие часы полноценно трудится. Шведы не перерабатывают, но все время, отведенное на работу, они занимают делом, а не слоняются из угла в угол. Это относится и к высшему менеджменту, и к самому простому работнику. Место любого рабочего всегда прекрасно организовано, там все на месте, каждый винтик и гайка. Такое распределение времени приносит большую отдачу. В шведах нет бесшабашности. Они знают, когда выпить, могут вечером посидеть, но утром вновь будут работать с полной отдачей. Такого понятия как: «понедельник день тяжелый» в Швеции не существует.

*Какая школа управления прослеживается в описанной выше ситуации? Охарактеризуйте её.*

*Какие принципы управления можно выделить в данном примере? Дайте им характеристику.*

### Кейс 4

В одной фирме, производящей электронную технику, в отделе работали шесть девушек, монтирующих внутренние части специальной сложной электронной трубки. Все члены бригады работали на линии, а трубки поступали от одного к другому вдоль длинного стола. За работой наблюдал мастер, контролировавший еще два других отдела. Девушка, сидевшая на первом месте за столом, была старшим оператором, следившим за всей линией. Когда проводилось исследование, моральная обстановка в коллективе была неважной, текучесть высокой, прогулы частыми (соответственно 100 % и 8 %), в среднем 27 % трубок выбраковывались из-за некачественной сборки. Производительность составляла около 28 трубок в час. Линия часто выбивалась из ритма, когда на участке того или иного оператора возникали различные проблемы. Общаться друг с другом девушкам было затруднительно. Каждая из них могла разговаривать с соседками слева и справа, но и это было непросто, потому, что рабочие места были врезаны в стол, образуя нечто вроде ниши, и работниц разделяли высокие ящики с деталями и инструментами. Чтобы поговорить, надо было нагнуться или встать с места, что запрещали оба контролера – мастер и старший оператор. В отделе не было места, где можно было бы посидеть во время перерыва, и девушки присоединялись к остальным служащим компании в кафетерии. Им практически ничего не сообщали о результатах работы, только на ежедневных летучках мастер уговаривал их снизить процент брака. Указания о нормах выпуска продукции исходили только от старшего оператора. Если сборка шла медленнее графика, старшему оператору надо было пройти вдоль всего стола, чтобы обнаружить причину задержки и попытаться исправить положение. Когда она увидела причину

задержки в неопытности или ошибке, то давала сотруднице совет; когда же считала, что сборщица ленится, делала выговор.

Проанализируйте описанную ситуацию и объясните, что явилось причиной изменения в поведении работниц? Чтобы вы предприняли на месте руководителя, чтобы исправить ситуацию?

#### Кейс 5

Многие компании, производящие товары, сталкиваются с ситуацией, когда один из товаров неожиданно теряет свою привлекательность. В этом случае, как правило, запускаются новые маркетинговые программы, поскольку в прошлом подобные действия приводили к успеху. Компании начинают тратить больше денег на рекламу и снижают цены. На время они возвращают себе своих покупателей. Но поскольку компания теряет деньги, эти потери нужно чем-то компенсировать. В результате начинает снижаться качество обслуживания. В дальнейшем, чем яростнее компания сражается за рынок, тем быстрее покидают её клиенты.

*Какое свойство системного подхода проявляется в данном случае? Охарактеризуйте его.*

*Определите причину и следствия тех проблем, которые возникают в данном случае у компании.*

*Какие действия в данном случае должно предпринять руководство компании?*

#### Кейс 6

Тайфун «Наби» накрыл о. Сахалин. О движении стихии оперативные службы и население информировались в реальном времени – по радио и телевидению.

Чтобы снизить предполагаемый ущерб, чрезвычайная комиссия сосредоточила основные усилия на оповещении населения о прохождении тайфуна, подготовке медицинских учреждений к работе в экстремальных условиях, создании запасов медикаментов, продуктов питания и товаров первой необходимости.

Департамент здравоохранения Сахалинской области обеспечил дежурство бригад скорой и неотложной медицинской помощи. Сахалинское пограничное управление все силы и средства бросило для оказания помощи в ликвидации возможных последствий тайфуна. Главное управление МЧС обеспечило готовность подразделений и оперативных групп к действиям в районе чрезвычайной ситуации.

Комиссии по ЧС постановили: «финансовым управлениям при необходимости без промедления выделять финансовые средства из резервного фонда администраций на ликвидацию последствий стихии».

В городских больницах Петропавловска-Камчатского были сформированы мобильные бригады врачей. В палатах на случай отключения электроэнергии имелись фонарики. По тревоге больные эвакуируются в бомбоубежище. В больнице прошли учения, и до всех пациентов был доведен план действий. В больницах создан запас продуктов и питьевой воды.

*Какой подход к управлению прослеживается в кейс – стади? Охарактеризуйте его.*

*Какие типичные управленческие блоки можно выделить из данной ситуации?*

#### Кейс 7

Вы являетесь председателем открытого акционерного общества, где 80 процентов акций принадлежит коллективу предприятия. В последние 3 года наблюдается спад производства. Вам пришлось принять нелегкое решение об увольнении значительного количества сотрудников предприятия.



*Опираясь на положения «школы человеческих отношений», предложите возможные варианты действий руководства в данной ситуации.*

#### Кейс 8

Компания Toyota при производстве автомобилей выявила семь основных видов потерь – действий или затрат, не добавляющих ценности при осуществлении производственных и бизнес-процессов. Некоторыми из них является:

– перепроизводство. Производство изделий, на которые не поступало заказа, ведет к избытку запасов и порождает такие потери, как излишек рабочей силы и складских помещений, а также затраты на транспортировку;

– нереализованный творческий потенциал сотрудников. Потери времени, идей, навыков, возможностей усовершенствования и приобретения опыта из-за невнимательного отношения к сотрудникам, которых вам некогда выслушать.

*Принципами, какой школы управления руководствовалась компания Toyota в данном случае? Охарактеризуйте их.*

*К каким последствиям в поведении рабочих может привести несоблюдение данных принципов в процессе производственной деятельности?*

#### Кейс 9

В 2014 году правительства РФ приняло решение о замораживании грузовых тарифов РЖД. Одновременно было выдвинуто требование сохранить инвестиционную программу на ранее запланированном уровне.

*Предложите меры, направленные на изыскание дополнительных средств, для поддержания устойчивого функционирования компании в условиях жесточайшей экономики. Какой подход к управлению будет использован в данном случае?*

#### Кейс 10

На Российском Севере климат преподносит различного рода проблемы. Так, в 2013 году везде установилась аномальная температура – сначала ударили морозы, потом пришла оттепель. Кроме того, реки, впадающие в Северный Ледовитый океан стали маловодны, что сильно осложнило навигацию. Каждый регион по-своему справляется с возникшими трудностями.

В Ненецком автономном округе (НАО) уже несколько лет создают внутренний региональный резерв. Это запасы топлива, которые значительно перекрывают необходимый максимум. Это остатки, переходящие из года в год, на всякий форс-мажор. Частично они используются и по мере необходимости пополняются.

Обычно в конце августа вода в реках поднимается, и в сентябре грузы из города Печоры, где есть железная дорога и порт, приходят по реке в Нарьян-Мар. А оттуда тоже по рекам отправляются в труднодоступные населенные пункты автономного округа. Северным завозом занимаются в основном частные предприятия, частично по заказу муниципалитетов. Бюджетные деньги идут на покрытие разницы между экономически обоснованными ценами и установленными в случае принятия таких решений региональными законодательными органами.

Некоторые поставщики делают ставку доставку морем, другие ждут ледостава, когда можно будет доставить грузы по зимникам.

Иной раз поставщики попадают в сложную ситуацию, однако находят способы доставить топливо в поселки. Так, если вдруг застревают баржи, вертолетом доставляют десант специалистов, емкости на тысячу кубометров. Развертывается лагерь и, дизель перекачивают в эти емкости. Затем перевозят топливо в поселоки.

По-другому решается проблема в Каратайке. 800 тонн угля, которые в поселок уже завезены, хватит жителям до очередного завоза следующего года. Еще есть 31 тонна остатков. Однако по контракту требуется завезти еще около 370 тонн угля.

Вариантов решения несколько. Выбрали оптимальный. ОАО «Нарьянмарсейсморазведка» в своих целях построило зимник от Воркуты до Каратайки за свой счет для прохождения колесной техники. По этому зимнику отправляются машины с углем в Каратайку.

*О чем повествует кейс - стади? Какой подход к решению проблемы завоза топлива в населенные пункты Севера используют организации? Охарактеризуйте его.*

**ЗАДАНИЕ НА КОНТРОЛИРУЕМУЮ САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ**

1. Заполните графы таблицы.

*Табл. 1*

Различия между организациями древности и современными организациями

современные организации	организации древности

*Табл. 2*

Кратко опишите три подхода к управлению

системный подход	процессный подход	ситуационный подход

*Табл. 3*

Кратко опишите три школы управления начала XX века

школа научного управления	административная школа	школа человеческих отношений

*Табл. 4*

Опишите различия между открытой и закрытой системами

открытая система	закрытая система

Табл. 5

Охарактеризуйте принципы школы административного управления

принципы	характеристика
разделение труда	
власть и ответственность	
дисциплина	
единоначалие	
единство руководства	
подчинение частных интересов общим	
вознаграждение	
скалярная цепь команд	
централизация	
порядок	
справедливость	
стабильность рабочего места для персонала	
инициатива	
корпоративный дух	

2. Покажите взаимосвязи, которые характерны такой системе, как муниципальный район

Вопрос	Взаимосвязь
охарактеризуйте связи между отдельными системными элементами муниципального района	
каким образом система как целое (муниципальный район) может оказывать влияние на свойства и позиции отдельных элементов, изменяя их в определенном направлении?	
охарактеризуйте иерархичность системы (муниципальный район)	
каким образом существенное изменение свойств ряда системных элементов (муниципального района) может привести к качественному изменению всей системы?	
каким образом в отношении системы (муниципального района) и внешнего окружения проявляется действие	

принципа энтропии?	
каким образом свойства системы (муниципального района) в целом отличаются от свойств ее отдельных элементов, но определяются этими свойствами?	

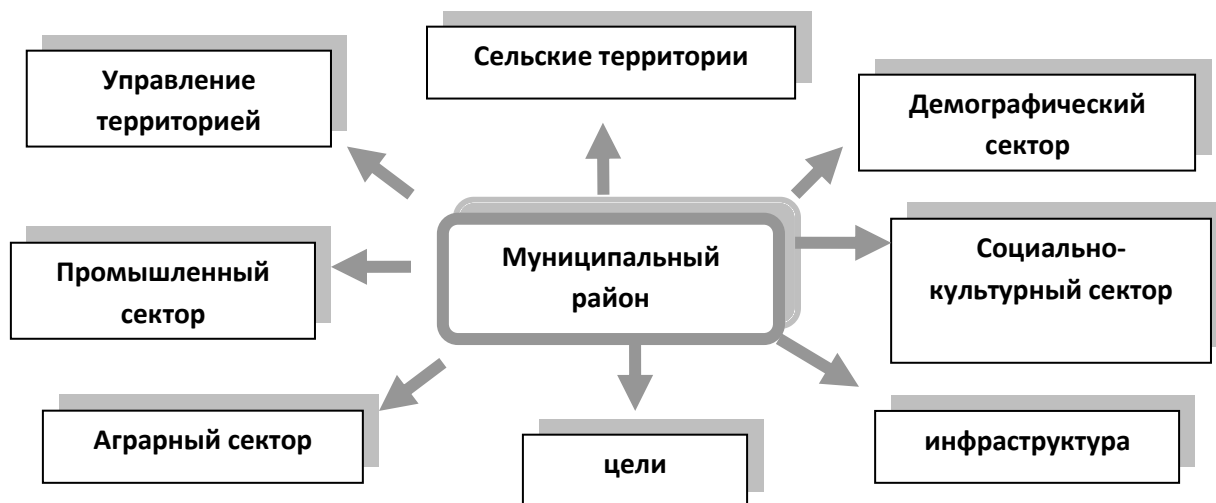


Рис. 1. Муниципальное образование как система

### ТЕСТ ПО ТЕМЕ 1

<b>I.</b>	<b>Представители процессного подхода к управлению утверждают, что процесс управления является всеобщей суммой функций. О каких из нижеперечисленных функций идёт речь?</b>
1.	планирование
2.	обучение
3.	организация
4.	мотивация
5.	контроль
<b>II.</b>	<b>Какой характер носила первая управленческая революция?</b>
1.	религиозно-коммерческий
2.	не подходит ни один из ответов
3.	религиозный
4.	коммерческий
5.	экономический
<b>III.</b>	<b>Кто из перечисленных правителей древности внедрил систему ярлыков на текстильных фабриках?</b>
1.	Александр
2.	Ю.Цезарь
3.	Платон

4.	Навуходоносор 2
5.	Хаммурапи

<b>IV.</b>	<b>Какой из подходов к управлению пытается увязать конкретные приёмы и концепции с определёнными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно?</b>
1.	системный
2.	процессный
3.	глобальной ориентации
4.	ни один из предложенных
5.	ситуационный

<b>V.</b>	<b>Какие черты характерны для второй революции в области управления(1792-1750 гг до н.э.)?</b>
1.	появление первой формальной системы организации и регулирования отношений людей
2.	зарождение новых методов мотивации поведения
3.	зарождение банковских отношений
4.	зарождение первых ростков лидерского стиля
5.	характерны все черты

<b>VI.</b>	<b>Какой из ниже перечисленных учёных сформулировал принцип научного подхода к выполнению каждого элемента работ?</b>
1.	Э.Мэйо.
2.	М.Фоллетт
3.	Ч.Бернард
4.	Ф.Тэйлор
5.	А.Файоль

<b>VII</b>	<b>Какая теоретическая база лежала в основе концепции пятой управленческой революции (конец XIX-начало XX вв.)?</b>
1.	экономической целесообразности
2.	психологической необходимости
3.	рациональной бюрократии
4.	финансовой целесообразности
5.	социальной направленности

<b>VIII</b>	<b>Менеджмент - есть процесс непрерывных, взаимосвязанных действий, которые называются управленческими функциями, а процесс управления -как сумма этих функций. К какой концепции управления относится данное положение?</b>
1.	концепция административного управления; организации
2.	ситуационный подход
3.	процессный подход
4.	системный подход
5.	ни одно из положений не принадлежит к данной концепции

<b>IX</b>	<b>Необходимо оценить свойства всех существующих моделей управления. Постулат какого подхода к управлению сформулирован в данном случае?</b>
1.	системный
2.	ситуационный

3.	процессный
4.	годход с позиций количественных методов
5.	комплексный

<b>X</b>	<b>Какой элемент обучающей организации указан ошибочно?</b>
1.	командная структура
2.	открытая информация
3.	наличие высоких технологий
4.	работники, наделенные властью
5.	системность поставленных задач

<b>XI</b>	<b>Система ресурсного планирования предприятия(РПП) объединяет в себе основные бизнес-функции. О каких бизнес функциях в данном случае идет речь?</b>
1.	обработка заказов
2.	проектирование изделий
3.	управление запасами
4.	верны все предлагаемые ответы, но их перечень неполный
5.	кадровые ресурсы

<b>XII</b>	<b>В деле практического внедрения научно разработанной системы организации труда необходимо сотрудничество между администрацией и рабочими. Постулат, какой школы научного управления сформулирован в данном случае?</b>
1.	школа количественных методов
2.	школа научного управления
3.	школа человеческих отношений
4.	административная школа
5.	школа экономических отношений

<b>XIII</b>	<b>Менеджер должен создать такую структуру, которая будет отвечать выработанным целям и задачам в максимальной степени. О какой функции управления идет речь в данном случае?</b>
1.	планирование
2.	организация
3.	мотивация
4.	контроль
5.	координация

<b>XIV</b>	<b>Какой принцип школы административного управления требует, чтобы виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, имели одного руководителя и руководствовались единым планом?</b>
1.	разделение труда
2.	власть и ответственность
3.	дисциплина
4.	единоначалие
5.	единство руководства

<b>XV</b>	<b>Какой принцип школы административного управления указан ошибочно?</b>
1.	разделение труда
2.	единоначалие

3.	единство руководства
4.	справедливости
5.	необходимость учета ошибок,, допущенных в ходе управления

<b>XVI</b>	<b>Людей, составляющих организацию, нельзя рассматривать как инвариантные социальные факторы. Необходимо исследовать их поведение, которое изменяется в зависимости от условий и мотивов. Это школа?</b>
1.	количественных методов
2.	научного управления
3.	человеческих отношений
4.	административная школа
5.	экономических отношений

<b>XVII</b>	<b>В компании «Коллморген», выпускающей оптико-электронные инструменты создана система партнерства между менеджерами и рабочими. На заводе введена система «обратной рецензии». Рабочие на конвейере ежегодно получают от своих инспекторов оценку работы. Принципами, какой школы уупрвления руководствуются в компании?</b>
1.	количественных методов
2.	научного управления
3.	системного анализа
4.	не подходит не один из ответов
5.	экономических отношений

<b>XVIII</b>	<b>Формулировка целей и выяснение их иерархии должны осуществляться до начала какой-либо деятельности, связанной с управлением, особенно с принятием решений. К какому подходу в управлении можно отнести данный принцип?</b>
1.	системный подход
2.	ситуационный подход
3.	процессный подход
4.	комплексный подход
5.	не подходит не один из ответов

<b>XIX</b>	<b>Система, находящаяся в устойчивом состоянии не способна эволюционировать. К какому подходу в управлении можно отнести данный принцип?</b>
1.	системный подход
2.	ситуационный подход
3.	процессный подход
4.	комплексный подход
5.	не подходит не один из ответов

<b>XX</b>	<b>Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения разных подходов и методик управления, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны в случае, когда они применяются в конкретной ситуации.К каому подходу можно отнести это правило?</b>
1.	системный подход
2.	ситуационный подход
3.	процессный подход
4.	комплексный подход

## ТЕМА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И СОВРЕМЕННОЕ ЕГО СОСТОЯНИЕ

### Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте менеджмент как науку и практику управления.
2. Что следует понимать под целями и задачами менеджмента?
3. Менеджмент является видом самостоятельной деятельности. Определите содержание этого утверждения?
4. Одной из основных целей менеджмента является обеспечение прибыльности и доходности фирмы путём рациональной организации производственного процесса. Приведите примеры деятельности фирм, в которых рационально организованы производственный процесс и развитие технико-технологической базы.
5. Для чего менеджеру необходимо выделять приоритетные цели?
6. Для чего нужен постоянный процесс обеспечения автоматизации производства. Приведите примеры фирм, где процесс автоматизации производства способствует его эффективности.
7. Что определяет повышение качества продукции в условиях рынка?
8. Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.  
*Какие важные идеи заключены в данном определении?*
9. Менеджмент есть различные уровни управления организацией. На самой вершине пирамиды находятся высшие менеджеры, или менеджеры высшего звена, топ – менеджеры. Менеджеры среднего звена занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды.  
*Определите меру ответственности и обязанности менеджеров, находящихся на различных ступенях управленческой иерархии.*
10. В одной из компаний ряды представителей «среднего слоя» были сокращены на 30 %, уменьшилось и число управленческих «прослоек».  
*Имеет ли место экономический эффект для компании от подобных сокращений? В чем он может проявляться?*
11. Постановка целей предполагает указание периодов времени, когда они должны быть достигнуты, т. е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты.  
*Что необходимо делать менеджеру, если цель стратегическая и достигается через 2-3 года?*
12. Вы поставили перед компанией новую цель: наряду с продажей товаров широкого ассортимента начать производство этих товаров.  
*Какая цель поставлена Вами в данном случае? Охарактеризуйте её?*

### Кейс 1

Вы являетесь владельцем книжного магазина. Знаете основных клиентов, и когда они посещают Ваш магазин. Например, утром приходят пожилые люди, неработающие матери приходят в течение рабочего дня, дети забегают после учебы, а служащие заходят в магазин после работы.

*Предложите возможные меры, направленные на упрощение обслуживания каждой группы покупателей.*



*Какие меры предприняли бы Вы для увеличения количества клиентов Вашего магазина?*

### Кейс 2

Замороженные и незамороженные продукты представляют собой совершенно различные категории товаров. Семь основных производителей незамороженных товаров вместе отвечают за 40 процентов общего объема продаж этой категории в супермаркетах. Объемы продаж каждого из этих производителей достаточно велики для того, чтобы организовать эффективную работу собственно сети распределения, включая склады и грузовые автомобили. А семи основным производителям замороженных товаров принадлежит менее 15 процентов общего объема продаж продуктов данной категории в супермаркетах, и практически всем им не хватает масштаба для организации высокоэффективной специализированной сети распределения. Однако каждая компания организует свою собственную сеть. Эффективность работы любой из них оставляет желать лучшего.

Например, грузовик с йогуртами, который выезжает со склада и направляется в местный супермаркет, может оказаться загруженным не полностью. Кроме того, выполняя заказы нескольких супермаркетов, он может попасть в автомобильную пробку. Из-за частых остановок он может не успеть доставить товар в последний супермаркет. Что в свою очередь может привести к срыву объема продаж супермаркетом, а также свести на нет рекламную кампанию супермаркета, направленную на реализацию йогуртов.

*Предложите механизм разрешения проблемной ситуации.*

### Кейс 3

Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации, для каждого работника. Поэтому при постановке целей менеджеры выделяют несколько ключевых областей. Как правило, не больше чем четыре-пять для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области – это виды деятельности, от которых, в основном, зависит результат работы компании.

*В должности руководителя отдела маркетинга телефонной компании, оперирующей в нескольких регионах РФ, выделите ключевые области и результаты деятельности компании.*

### Кейс 4

Постановка целей самый сложный этап управления. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Процесс постановки целей призван ответить на вопрос: «К чему стремится организация?» Цели могут быть количественными или качественными.

*В должности руководителя крупного сетевого магазина сформулируйте количественную и качественную цель.*

*Если к определению целей организации привлекаются сотрудники организации, то, как это может сказаться на её деятельности?*

*Каким образом следует осуществлять контроль за движением к цели?*

*Каким образом осуществлял контроль за деятельностью корпорации «Форд» её генеральный менеджер Ли Яккока? (Л. Яккока «Карьера менеджера»).*

## ТЕСТ ПО ТЕМЕ 2

I	Кто из нижеперечисленных ученых в области менеджмента рассматривает его
---	---

	<b>как процесс эффективного достижения целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов?</b>
1.	Дафт Р.
2.	Мэскон М.
3.	Кноринг Ф.
4.	Хедоури А.
5.	Герчикова И.

<b>II</b>	<b>«IVМХХI век- век перехода к экономике знаний». ЭТО?</b>
1.	цель фирмы
2.	политика формы
3.	задача фирмы
4.	направление развития
5.	принцип деятельности фирмы

<b>III</b>	<b>Какое из нижеперечисленных утверждений характеризует менеджмент как вид хозяйственной деятельности?</b>
1.	менеджмент-это разработка и совершенствование технологии
2.	менеджмент-это осуществление всех видов расчётов
3.	менеджмент-это осуществление операций товарообменом
4.	менеджмент-это обеспечение финансовыми ресурсами
5.	все данные утверждения верны, однако данный перечень представляется неполным

<b>IV</b>	<b>Люди в организациях и совокупность отношений между ними, возникающих в процессе управления организациями. Это?</b>
1.	объект менеджмента
2.	предмет менеджмента
3.	принцип менеджмента
4.	закономерность менеджмента
5.	содержание менеджмента

<b>V</b>	<b>Хозяйственный механизм менеджмента состоит из:</b>
1.	управления фирмой
2.	управления персоналом
3.	управления производством
4.	системного управления
5.	управления по результатам

<b>VI</b>	<b>Система, обеспечивающая доставку товара к местам продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателя. Это?</b>
1.	проведение операций товародвижения
2.	осуществление коммерческих операций
3.	обеспечение требуемого уровня качества продукции
4.	разработка и совершенствование технологии производства
5.	осуществление всех видов расчетов

<b>VII</b>	<b>Что следует понимать под методологическими основами менеджмента ?</b>
1.	выявление функций, характерных черт и стадий менеджмента
2.	определение целей и задач менеджмента

3.	выявление содержания менеджмента
4.	понимание сущность менеджмента
5.	все указанные положения

VIII	<b>В «Мосэнерго» внедрены в производство оригинальные технологии создания паротурбинных блоков на основе газотурбинных настроек с частичным окислением природного газа. В результате мощность используемых ГТУ в процессе проведения испытаний увеличилась с 20 до 50 МВт, а КПД подобных установок достигает 70%. Количество выбросов токсичных оксидов азота снижено в 5-7 раз. К какому основному компоненту менеджмента как вида самостоятельной деятельности можно отнести данный пример?</b>
1.	внедрение результатов НИОКР в производство
2.	обеспечение требуемого уровня качества продукции
3.	разработка и совершенствование технологии производства
4.	проведение операций товародвижения
5.	осуществление всех видов расчетов

IX	<b>Главная задача данного процесса состоит в том, чтобы найти и доставить материалы и комплектующие производителям, разработчикам или строителям по минимальным ценам с тем, чтобы продукция компании оставалась конкурентоспособной. О каком процессе идет речь?</b>
1.	внедрение результатов НИОКР в производство
2.	обеспечение требуемого уровня качества продукции
3.	разработка и совершенствование технологии производства
4.	Не подходит ни один из предложенных вариантов ответов
5.	осуществление всех видов расчетов.

X	<b>Отправной точкой, какого процесса является – изучение потребностей покупателей и предложений конкурентов?</b>
1.	внедрение результатов НИОКР в производство
2.	проведение операций товародвижения
3.	разработка и совершенствование технологии производства
4.	не подходит ни один из предложенных вариантов ответов
5.	осуществление всех видов расчетов

XI	<b>Коммерческая деятельность фирмы предполагает?</b>
1.	выполнение более широкого спектра функций различного характера, роли и содержания: от изучения и формирования спроса на продукцию, поиска выбора и заключения сделок с партнерами до доставки продукции непосредственно потребителю и осуществления управления как всей коммерческой деятельностью в целом, так и отдельными коммерческими процессами
2.	изучение потребностей покупателей и предложений конкурентов
3.	анализ требований потребителя
4.	доставку товара к местам продажи в точно определенное время и с максимально высоким уровнем обслуживания покупателя
5.	осуществления расчетов между предприятиями, организациями, фирмами, каждая из которых должна осуществить платежи другой, так как обладает по отношению к ней задолженностью

XII	<b>Какая из предложенных функций, которые выполняют на предприятии финансы, указана ошибочно?</b>
-----	---

1.	помогают установить реальность формируемых стратегий
2.	управляют активами
3.	помогают увидеть, достигает ли организация своих целей по прибылям
4.	Помогают управлять персоналом предприятия
5.	помогают установить, удалось ли компании обеспечить необходимую интенсивность и направление денежных потоков

<b>XIII</b>	<b>На какие вопросы должно дать ответ формирование стратегии предприятия?</b>
1.	какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?
2.	каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах?
3.	какова возможная отдача по выбранным направлениям?
4.	каков механизм взаимодействия с партнерами?
5.	каким образом необходимо строить мотивацию персонала?

<b>XIV</b>	<b>Мера способностей и возможностей работников материализовать свои знания и умения с целью обеспечения жизнеспособности и развития фирмы. Это?</b>
1.	мотивационный механизм фирмы
2.	кадровый потенциал предприятия
3.	инновационная деятельность фирмы
4.	профессиональное обучение персонала фирмы
5.	ни один из предлагаемых ответов

<b>XV</b>	<b>Какая деятельность способствует не только обеспечению рентабельности деятельности предприятия, но и созданию и сохранению его стабильного положения на рынке?</b>
1.	стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы
2.	повышение эффективности производства при одновременной экономии ресурсов
3.	организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов
4.	постоянный поиск и освоение новых рынков
5.	постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы

<b>XVI</b>	<b>Какая деятельность способствует постоянному увеличению прибыли компаний, расширению ассортимента выпускаемой продукции?</b>
1.	стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы
2.	повышение эффективности производства при одновременной экономии ресурсов
3.	организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов
4.	постоянный поиск и освоение новых рынков
5.	постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы

<b>XVII</b>	<b>Решение какой задачи позволяет предприятиям добиваться существенных результатов в хозяйственной деятельности, повышать эффективность производства при одновременной экономии ресурсов?</b>
1.	постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы

2.	обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией
3.	организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов
4.	стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы
5.	постоянный поиск и освоение новых рынков

<b>XVIII</b>	<b>Что представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей?</b>
1.	миссия фирмы
2.	концепция развития фирмы
3.	стратегия фирмы
4.	условия существования фирмы
5.	механизм функционирования фирмы

<b>XIX</b>	<b>Какой из вопросов, на который должна дать ответ стратегия развития предприятия, указан ошибочно?</b>
1.	каковы потребности в капиталовложениях и наличных ресурсах?
2.	какие направления хозяйственной деятельности необходимо развивать?
3.	каковы возможные риски?
4.	какова возможная отдача по выбранным направлениям?
5.	каким образом необходимо управлять персоналом на предприятии?

<b>XX</b>	<b>Какая из основных задач менеджмента указана ошибочно?</b>
1.	обеспечение автоматизации производства и переход к использованию работников, обладающих высокой квалификацией
2.	стимулирование работы сотрудников фирмы путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы
3.	постоянный контроль за эффективностью деятельности фирмы, координация работы всех подразделений фирмы
4.	координация деятельности с другими фирмами
5.	организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и людских ресурсов

### **ТЕМА 3. МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ И РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Раскройте содержание маркетинга как функции управления.
2. В чём состоит содержание функции планирования?
3. «Производство начинается не с обмена, а с потребления». Как Вы понимаете такое утверждение?
4. Как Вы понимаете утверждение: «Маркетинговая деятельность – это деятельность, прежде всего, ориентированная на перспективу»?
5. Назовите важнейшие факторы, вызывающие необходимость проведения структурной перестройки компании. Приведите примеры, подтверждающие их влияние.
6. Какие рекомендации следует предлагать специалистам в области маркетинга высшим руководителям компании по вопросам исследования рынка?
7. Какие задачи формулируются в планах среднесрочного развития?

8. Как Вы понимаете утверждение «процесс постановки целей не должен быть формальным»?
9. Что включает в себя изучение спроса текущего и перспективного на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте?
10. Что включает в себя программа маркетинга по продукту?
11. Какую роль играло становление понятия мотивации в развитии и практики управления?
12. В чём разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
13. В чём разница между внешним и внутренним вознаграждением?
14. Какую роль в мотивации играет вознаграждение?
15. Какова степень применения теории ожидания в практике управления?
16. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
17. В чём состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
18. Почему столь важно установить масштаб допустимых отклонений?
19. В чём состоят отличительные характеристики стандартов, применяемых для контроля?
20. Структуру организации и процесс принятия решений обслуживает система внутренних коммуникаций. Анализ коммуникаций необходим, так как отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное и осязаемое воздействие на работу организации в целом, влияя и на мотивацию, и на системы ценностей, и позиции групп и отдельных работников. Кроме того, полностью охватить внутрифирменные отношения невозможно без изучения каналов распространения информации. В таблице отражены возможные каналы внутренней коммуникации в организации.

*Заполните графы таблицы, детализировав данные каналы.*

Таблица внутренние каналы коммуникации в организации

информационные	аналитические	коммуникативные	организационные

## Кейс 1

Когда в 1994 году Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного Подмосковного мясокомбината, предприятие находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос по 20 % в год. Люди покупали продукцию за её качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания качественной работе. Они допускали крупные ошибки, путая, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции, добавляя в неё не те добавки, плохо перемешивая состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение 8 часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того, чтобы повысить мотивацию и обязательства работников комбината, П. Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию, и что думаю покупатели о различных

сортах, о колбасных и мясных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за определение улучшений в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы, на тех, чей уровень выполнения работы был низким, и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Вместо увольнения было решено, что их переподготовка пройдет прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты труда, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представляющих его отдельные подразделения. Так, например, работники предприятия оценивались по их вкладу в групповую работу, по тому, как они коммуницируют с членами группы, по их отношению к групповой работе как таковой, по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме всего прочего, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения о графике работы, требуемом бюджете, по измерению качества и по обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующими причинами:

- люди хотят быть великими. И если это не так, то случается это по причине того, что этого не хочет руководство;
- люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их;
- сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения;
- любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожиданий;
- любой работник способен научиться выполнять много разнообразных новых задач в рамках своей работы;
- результаты деятельности предприятия показывают мне, кто я есть и что есть моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам компании в целом.

*Каким образом, и в какой степени мотивационная политика П. Романова удовлетворяет потребности по Маслоу?*

*Концентрировал ли П. Романов внимание на факторах «здоровья» мотивационных факторах Ф. Герцберга в своей программе мотивации?*

*Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания?*

*Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения?*

*Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?*

*Желали бы Вы работать на подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.*

## КЕЙС 2

В конце XIX века президент компании «PullmanCompany» Джордж Пульман построил целый город со сдаваемыми в аренду домами, магазинами, школой, церковью и заводом компании. Он стремился привить своим работникам чувство принадлежности к одному обществу, одному месту работы, обеспечить им возможность здесь же совершать религиозные обряды и давать образование своим детям. Однако, когда в национальной экономике началась полоса депрессии, события в компании Пульмана приобрели мрачную окраску. Пульман урезал зарплату рабочих без снижения арендной платы и цен в городе. В конечном итоге рабочие организовали профсоюз. Они устроили забастовку, вспыхнули беспорядки, и были вызваны федеральные войска для восстановления порядка.

*Какие уроки в плане мотивации можно извлечь из попыток Пульмана проявить заботу о потребностях своих служащих «от рождения до смерти»?*

## КЕЙС 3

Табачная компания JtInternational-дочернее предприятия холдинга JapanTobaccoInc проводит торговые операции в 120 с лишним государствах и более чем в 40 странах имеет свои фабрики и офисы. На одном из её структурных подразделений – фабрике «Петро» создана специальная программа обмена Jt-JtiExchangeProgram. Основная цель данной программы – поиск новых дополнительных ресурсов для поступательного движения вперед. В её рамках лучшие работники направляются для изучения передового опыта в другие международные фабрики компании JTI и JapanTobaccoInc в Японии, студенты 3-5 курсов престижных вузов, которые в будущем хотели бы работать на фабрике, приглашаются на стажировку. Особо лучшие студенты по итогам стажировки награждаются специальной стипендией.

На фабрике успешно работает система предложений «Кайзен». Каждый работник может любую идею, направленную на совершенствование своей работы, технологических процессов и оборудования, управления ресурсами, улучшение охраны окружающей среды, безопасности и условий труда, хозяйственной деятельности, товарооборота. Каждое предложение оценивается по шести критериям в баллах. В зависимости от их количества рационализатор получает от 10 до 50 долларов США. Среди всех участников этой системы ежеквартально проводятся лотереи и розыгрыши.

Введение в действие высокоскоростного оборудования Protos-2/FockeF8 и упаковочной машины позволило довести скорость упаковки сигарет до 1000 пачек в минуту. Пачка и блок полностью отвечают стандартам.

На фабрике действует EPR система ( планирования ресурсов предприятия), которая подняла на качественный уровень методы управления производством, позволила наладить четкое взаимодействие между всеми звеньями и процессами длинной цепочки табачного бизнеса – от поставщиков до потребителя готовой продукции. На фабрике внедрена и успешно реализована общекорпоративная программа SAP – единая технология передачи информации данных по всем бизнес-процессам всех структурных подразделений компании.

В системе SAP каждый элемент тесно взаимодействует с другими. Например. Если заказчик пожелает приобрести на фабрике определенный объем продукции, то информация об этом тут же заносится в SAP. Далее программа сама определяет, какой объем табака должен поступить на склад, сколько папирусной бумаги, фильтров, других



компонентов и материалов, а затем автоматически размещает заказы. Все процессы в ней четко регламентированы и стандартизированы.

С приобретением первого опыта в работе с системами ERP и SAP компания пришла к выводу, что необходимо создать три региональных центра по поддержке бизнес-операций (BSC) в Куала-Лумпуре, Манчестре и Санкт – Петербурге и службу глобальной поддержки (GSD) с центрами в тех же городах.

*Какие вопросы менеджмента отражены в данной кейс-стади?*

*В чем заключена корпоративная сущность программы?*

*Какие школы управления прослеживаются в данной кейс-стади? Опираясь на содержание кейс-стади, охарактеризуйте основные положения и принципы школ управления.*

*Каким образом, на ваш взгляд, осуществляется поиск дополнительных ресурсов от использования данной программы?*

*Удалось ли фирме в результате данных преобразований решить проблему высвобождения людских и финансовых ресурсов? Каким образом?*

*Приведите примеры фирм, отраслей производства, где возможно применение подобных программ?*

*Для чего фирме потребовалась структурная перестройка?*

#### Кейс 4

Одним из аспектов стратегии компании Dell является использование в процессе ведения бизнеса электронной системы продаж, которая является весьма прибыльной. Данную систему она дополняет системой предоставления сопутствующих услуг. Например, чтобы представить свои компьютеры в выгодном свете, Dell может предложить всеохватывающую и объективную навигацию в сфере периферийного оборудования.

*Какие цели преследует компания, осуществляя предоставление дополнительной информации в сфере услуг?*

*В чьих интересах оказывается навигация в данном случае?*

*Какие проблемы создает такая деятельность для производителей периферийного оборудования?*

*Какие меры должны предпринять производители периферийного оборудования, чтобы противостоять стратегии Dell?*

#### Кейс 5

В 90-е годы ситуация на рынке безалкогольных напитков характеризовалась следующими аспектами. Новые напитки Gatorade, MadRiver, Snapple создали революционную ситуацию для Coca-Cola, PepsiCo и CadburySwepps, которые отреагировали разделом сектора на три конкурирующих блока. Существование блоков затруднило продвижение революционных напитков через рестораны и розничные сети. В результате компании - революционеры были без борьбы поглощены лидерами рынка. MadRiver присоединилась к Coca-Cola, PepsiCo поглотила Gatorade, а CadburySwepps купила Snapple. Осознав, что на политизированном рынке им не удастся победить гигантов, революционеры разумно решили к ним присоединиться.

*Какая стратегия развития просматривается в данном случае?*

*О каком поглощении можно вести речь исходя из анализа данной ситуации?*

#### Кейс 6

Руководитель компании, занимающейся дальними и ответственными перевозками, построил процесс мотивации водителей по следующей модели. При появлении заказов,

руководитель сам отбирал водителей (как правило, покладистых и опытных) и в результате «торга» с ними устанавливал им оплату. Распределение заданий на обычные перевозки (тарифы на которые были устоявшимися) осуществляли линейные руководители, стремясь к равенству в распределении заказов, но отдавая предпочтение наиболее ответственным водителям.

*Совершена ли на Ваш взгляд, существующая в компании модель мотивации водителей? Возможно ли в условиях работы компании использование иной модели мотивации? Если да, то предложите её?*

### Кейс 7

Директор небольшой производственной компании, выпускающей резинотехнические изделия, решил повысить старшего менеджера по продажам Н. до должности руководителя отдела продаж. Н. уже два года работает в компании, хорошо разбирался в продукции и отлично справлялся со своими обязанностями. К тому же, именно он приносит основной доход компании. В отдел продаж взяли еще двух менеджеров.

Но с повышением Н., перед директором встала дилемма. По идее, руководитель отдела продаж должен заниматься руководством менеджеров, он должен их контролировать, обучать и направлять. Но новые менеджеры еще не готовы к самостоятельной работе и поэтому, большую часть времени Н. продолжает заниматься личными продажами и работой с постоянными клиентами. Зарплата Н. состоит из небольшого оклада плюс процент с личных продаж и меньший процент с продаж его подчиненных. Вроде бы все логично, но директор видит, что менеджеры обученными не становятся, а Н. 60% времени как занимался продажами, так и занимается. Когда менеджеры нуждаются в помощи, Н. бывает и сам занят с клиентами – ведь клиента не бросишь. Да и не интересно Н. заниматься менеджерами, ведь он больше получает со своих личных продаж. Конечно, он и работы делает больше, но команды, идущей к одной цели, в отделе продаж не получается.

Директор компании не хочет терять ни руководителя отдела, ни менеджеров.

*Как следует поступить директору и организовать работу руководителя отдела продаж так, чтобы и продажи росли, и продавцы были обучены, были в интересе и мотивированы к работе?*

*Что делать с оплатой труда руководителя отдела, не ущемив его интересов?*

### ЗАДАНИЕ НА КОНТРОЛИРУЕМУЮ САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ

1. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации? Заполните таблицу.

*Табл. 1*

Различия в теориях мотивации

Содержательные теории мотивации	Процессуальные теории мотивации

2. Структуру организации и процесс принятия решений обслуживает система внутренних коммуникаций. Анализ коммуникаций необходим, так как отношения между

работниками различных рангов оказывают непосредственное и осязаемое воздействие на работу организации в целом, влияя и на мотивацию, и на системы ценностей, и позиции групп и отдельных работников. Кроме того, полностью охватить внутрифирменные отношения невозможно без изучения каналов распространения информации. В таблице отражены возможные каналы внутренней коммуникации в организации

Таблица внутренние каналы коммуникации в организации

Табл.2

информационные	аналитические	коммуникативные	организационные

Заполните графы таблицы, детализировав данные каналы.

1. Оцените по пятибалльной шкале степень важности для вас каждого из 12 нижеуказанных факторов, влияющих на ваше отношение к работе?

- Интересное содержание работы.
- Хороший начальник.
- Признание проделанной вами работы, уважение к вам.
- Возможность продвижения по службе.
- Удовлетворённость личной жизнью.
- Престижная работа.
- Ответственная работа.
- Хорошие условия труда для работы.
- Разумные правила и процедуры, существующие на данном предприятии.
- Возможность совершенствования.
- Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом.
- Чувство безопасности, связанное с работой.

Заполните таблицу, и выясните, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у вас?

Табл.3

Анализ влияния факторов

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
номер фактора	балл	номер фактора	балл
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	
6		6	
7		7	
8		8	
9		9	
10		10	
11		11	
12		12	
итого		итого	

2. Цель должна быть:

M	S	Оригинальная модель	
	S	Specific — конкретной	
	M	Measurable — измеримой	
	A	Attainable — достижимой	
	R	Relevant — уместной	
	T	Timebound – ограниченной по времени	

Например, итоговая цель может иметь следующий вид: продать еще 10 единиц бытовой техники (к ежедневной норме) на 20%, по ходу выполнения цели, изучать методы увеличения продаж, повысить доход – в течение 2 месяцев. Опираясь на данный пример, заполните графы таблицы.

### ТЕСТ ПО ТЕМЕ 3

I	<b>К какой функции относится следующий фактор «Специализация и кооперация производства в рамках обширных хозяйственных комплексов»?</b>
1.	мотивации
2.	организации
3.	планирования
4.	контроля
5.	координации

II	<b>Обоснованное определение основных направлений и пропорций развития производства с учетом материальных источников его обеспечения. ЭТО функция?</b>
1.	мотивации
2.	организации
3.	планирования
4.	контроля
5.	координации

III	<b>Одним из способов устранения воспринимаемого неравенства является изменение входа. К какой теории мотивации относится этот способ устранения неравенства?</b>
1.	теория Герцберга
2.	теория Врума
3.	теория Адамса
4.	теория Маслоу
5.	теория д. Маклеланда

IV	<b>К какой мотивационной теории можно отнести следующую зависимость?  <math>Z \uparrow \rightarrow R \downarrow \rightarrow V \downarrow \rightarrow M \downarrow</math>          Где: Z - затраты; R- результат, V- вознаграждение, M- мотивация. Как она называется в научных источниках? Впишите правильный ответ рядом с автором теории.</b>
1.	теория А. Маслоу
2.	теория Герцберга

3.	теория Врума
4.	теория Адамса
5.	теория Эйнштейна

<b>V</b>	<b>Какие из перечисленных действий включает программа маркетинга по продукту?</b>
1.	затраты на НИОКР
2.	затраты на рекламу, техобслуживание
3.	производственные, сбытовые, транспортные расходы
4.	необходимые капиталовложения
5.	все указанные меры

<b>VI</b>	<b>Какое из положений, не отражает сущность планирования?</b>
1.	планирование-это конкретизация целей развития фирмы и каждого подразделения в отдельности на установленный период
2.	планирование-это определение хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации
3.	планирование-это выявление межличностных отношений в трудовых коллективах
4.	планирование - это выявление материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач
5.	не верен ни один из предлагаемых ответов

<b>VII</b>	<b>Содержание одной из функций менеджмента заключено в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями фирмы, определении порядка и условий функционирования фирмы. Какой из функций менеджмента присуще данное содержание?</b>
1.	управление маркетингом
2.	планирование
3.	организация
4.	контроль
5.	мотивация

<b>VIII</b>	<b>Какой показатель функции маркетинга указан ошибочно?</b>
1.	определение финансовых расходов на создание и производство новой продукции, на модификацию продукции, которая уже выпускается
2.	оценка эффективности производства и сбыта продукции
3.	выбор целевых рынков (сегментов)
4.	расчет показателя прибыли
5.	расчет показателя текучести кадров

<b>IX</b>	<b>Какая из перечисленных теорий не относится к теориям содержания мотивации?</b>
1.	теория потребностей А.Маслоу
2.	теория ERG
3.	двухфакторная теория потребностей Герцберга
4.	теория приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда
5.	теория ожиданий В. Врума

<b>X</b>	<b>Какое производственное подразделение фирмы решает задачу выявления и определения целевых сегментов?</b>
	отдел снабжение

	отдел маркетинга
	финансовая служба
	отдел планирования
	отдел кадров

<b>XI</b>	<b>Какое производственное подразделение фирмы решает задачу регулирования и наблюдения за правильным выполнением задач и эффективной деятельностью?</b>
1.	отдел снабжение
2.	отдел главного инженера
3.	финансовая служба
4.	отдел планирования
5.	отдел маркетинга

<b>XII</b>	<b>Какая из перечисленных теорий указывает на взаимосвязи между усилиями, которые предпринимает индивид, его уровнем исполнения работы, и желательностью ассоциируемых с высокой эффективностью результатов?</b>
1.	теория ожиданий В.Врума
2.	теория ERG
3.	двухфакторная теория потребностей Герцберга
4.	теория приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда
5.	теория потребностей А.Маслоу

<b>XIII</b>	<b>Наличие многочисленных структурных подразделений в рамках фирмы. ЭТО?</b>
	один из факторов, определяющих необходимость планирования фирмы
	функции координации
	функция контроля
	стратегия развития фирмы
	межотраслевая кооперация

<b>XIV</b>	<b>Какая мотивационная теория предполагает объективную оценку менеджментом внесенный сотрудниками трудовой вклад в сравнении с остальными работниками?</b>
	теория ожиданий В.Врума
	это положение не относится ни к одной из перечисленных теорий
	двухфакторная теория потребностей Герцберга
	теория приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда
	теория потребностей А.Маслоу

<b>XV</b>	<b>Какие из предложенных теорий мотивации существуют в рамках процессуальных теорий мотивации?</b>
1.	теория ожиданий
2.	теория справедливости
3.	модель Портера-Лоулера
4.	теория наказаний
5.	все ответы верны

<b>XVI</b>	<b>Кто является автором деления потребностей на следующие типы: физиологические, потребности в безопасности, социальные, потребности в уважении, потребности самовыражения?</b>
1.	Г.Форд

2.	А.Маслоу
3.	М.Фоллетт
4.	МакКлелланд
5.	Ф.Тэйлор

<b>XVII</b>	<b>Какие из предложенных условий определяют уровень и качество планирования?</b>
	компетентность руководства
	квалификация специалистов
	наличие финансовых средств
	наличие информационной базы и обеспеченность компьютерной техникой
	все предложенные условия

<b>XVIII</b>	<b>Что включает в себя маркетинговая деятельность?</b>
1.	требований к новизне товара
2.	требований к качеству товара
3.	требований потребителя к товару
4.	требований к технико-экономическим характеристикам
5.	все данные требования, но их перечень не полный

<b>XIX</b>	<b>Какая функция предполагает преодоление всякой неопределенности?</b>
1.	суть мотивации персонала
2.	суть координационной деятельности
3.	суть планирующей деятельности фирмы
4.	суть организационного построения
5.	суть управленческого контроля

<b>XX</b>	<b>К какому требованию контроля относится положение о том, что «контроль должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно»?</b>
	контроль должен иметь стратегическую направленность
	контроль должен быть ориентирован на результаты
	контроль должен быть гибким
	контроль должен быть экономичным
	контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности

#### **ТЕМА 4.ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ И СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

##### **Вопросы для обсуждения**

1. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
2. Какие факторы обусловили разработку дивизиональных структур?
3. Приведите примеры организаций, имеющих региональную структуру, действующих на территории Кубани?
4. Какая связь существует между планированием и структурой организации в целом?
5. Приведите примеры ситуаций, в которых оказывается целесообразным использовать основные типы бюрократических структур.

6. Одной из разновидностей адаптивной структуры организации является матричная, предусматривающая подчинение членов проектной группы, как руководителю проекта, так и руководителю того функционального отдела, в котором они работают постоянно. Такой тип построения зачастую приводит к конфликтам и подрыву единоначалия. Предложите свой вариант устранения или частичного снижения напряжённости, возникающей от данного противоречия.

Приведите пример структуры матричной организации. Исходя из анализа взаимоотношений, существующих в организациях такого типа.

7. Какие факторы, по Вашему мнению, мешают централизованно управлять особо крупными организациями?

## КЕЙС 1

В начале века в Санкт-Петербурге была создана небольшая типография по производству художественных открыток, репродукций, картин, гравюр и подобного типа продукции. Шло время, менялись обстоятельства, а эта типография сохраняла и развивала профиль своей работы. К концу века небольшая типография превратилась в крупное предприятие, на котором вместе с филиалами численность работников составляла около 5000 человек. За многие годы работы предприятие накопило огромный опыт работы на рынке высокохудожественной продукции. Прекрасные альбомы о городе, серии книг, посвященных художникам, крупным музеям и т.д. – все это в конце 80-х годов расходилось мгновенно, даже, несмотря на очень высокую цену.

«Печатник» обладал уникальной технологией, которой не владело ни одно предприятие региона. Условия существования и развития предприятия всегда были благоприятными: основное производство располагалось в центре города с многомиллионным населением и хорошо развитой инфраструктурой. Недостатка в высококвалифицированных кадрах не было. Но идиллия скоро закончилась. Стремительно стала меняться политическая обстановка, а затем и экономическая: «отпустили цены», появились товары на пустых полках, людям стало не хватать денег в погоне за покупками. Произошла переориентация покупательских предпочтений. Продукция «Печатника» перестала пользоваться таким спросом, как раньше.

Несмотря на это, предприятие продолжало работать по годами отлаженной схеме: производственный отдел получал заказы от клиентов на производство печатной продукции и передавал их непосредственно в производство. После выполнения работ отдел реализации отсылал готовую продукцию по адресам клиентов или они забирали свой заказ сами. Этот механизм работал исправно, но прибыль существенно уменьшилась. Стало не хватать денег.

Как и многие предприятия в начале 90 –х годов, «Печатник» быстро выбрал для себя форму собственности и стал акционерным обществом, большая часть акций которого принадлежала работникам предприятия. Главой АО остался все тоже директор, что и до его преобразования.

После акционирования особых проблем поначалу не возникало. Конкуренентов в области типографской деятельности не было. Правда, совсем недалеко Финляндия со своими прекрасными полиграфическими возможностями и как грибы после дождя появлялись полиграфические предприятия, которые специализировались на не очень качественной и не очень дорогой продукции. Рынок быстро насыщался разного рода детективами, беллетристикой, любовными романами и т.д. В угоду потребителям эти предприятия работали быстро.

Но все же «потянуть» такие издания, которые производил «Печатник» могли только финские типографии. У руководства АО по этому поводу особого беспокойства не было. «Зачем ехать за границу, возиться с таможней, если мы сделаем ничуть не хуже и примерно за те же деньги» - думало руководство предприятия, но получалось все как-то по-другому. Число заказчиков уменьшалось: сами они не шли, а искать их фирма не



привыкла. Тогда директор АЛ «Печатник» решил повернуться лицом к рынку и создать маркетинговую службу, тем более, что он где-то слышал, что эта необходимая структура в условиях рыночной экономики, которая предназначена, прежде всего, для изучения рынка и спроса на нем.

На очередном заседании правления АО «Печатник» решили создать новую структуру – отдел маркетинга, для того, чтобы он помог родному предприятию выйти из кризиса и нашел бы много заказчиков на высокохудожественную продукцию фирмы.

В 1994 году начал свою деятельность отдел маркетинга. Начальником его стал Воронцов, инженер по образованию, прошедший переподготовку на краткосрочных курсах маркетинга, которые проводила одна из американских фирм.

Новый начальник отдела маркетинга начал с того, что подобрал себе команду из пяти человек, средний возраст которой составил 26 лет. Его основа – молодые люди, недавно закончившие полиграфический институт. Все сотрудники прониклись идеями маркетинга и желанием поскорей наладить свою службу. Воронцов пытался с самого начала делать все по правилам: исследовать рынок печатной продукции, определить приоритеты для выпускаемой продукции, определить уровень цен на рынке и дать рекомендации производителям, на что именно надо делать акценты.

Для начала им нужен был компьютер для обработки и хранения информации. После того, как в бухгалтерию купили новый IBM. Этой машины хватало только на то, чтобы вести учёт заказчиков, которых находили сотрудники отдела маркетинга. Воронцов понял, что работать ему будет тяжело. Он попробовал провести анализ в сфере производства и сбыта, но столкнулся с негативной реакцией начальника производственного отдела.

Многие годы производственный отдел был доминирующим в типографии. В его задачи входила обработка всех заказов, поступающих на предприятие. Так как при отсутствии заказчиков типография предпринимала шаги к налаживанию издательской деятельности, этот отдел кроме функции поиска заказчиков взял на себя функцию по созданию продукции для свободной продажи.

Действия начальника отдела маркетинга были восприняты, как вмешательство не в свое дело и Кравченко поддержал заместителя генерального директора по производству (фактически второй человек на предприятии).

Но отдел маркетинга продолжал работать. Его представители посещали все крупные профильные ярмарки – выставки, где представляли продукцию фирмы. Предлагали к выпуску некоторые недорогие, но достаточно ходовые виды продукции: открытки, календари, сделанные с отличным качеством. Так по инициативе отдела маркетинга к Рождеству были разработаны календари и поздравительные открытки, но согласования с производственными службами шли так долго, инициатива шла не из традиционного места – производственного отдела, что, когда все же выпустили товар в продажу – было уже поздно. Перед Рождеством на рынке оказалось много подобной продукции и, почти вся партия оказалась нерезализованной.

На очередном собрании правления Воронцову был объявлен выговор за то, что он не справился с Рождественской компанией. На предприятии сложилась традиция, что клиент обращался прямо в специализированную службу производственного отдела и теперь, в силу своих возможностей, клиентуру искала та же структура. Усмотрев в деятельности маркетингового отдела угрозу для себя (маркетологи тоже стали искать заказчиков, а значит приносить прибыль), производственный отдел «невзлюбил» клиентов из отдела маркетинга. Эти заказчики практически не получали скидки, сроки изготовления устанавливал сам производственный отдел и, срывал их. Поток клиентов от отдела маркетинга уменьшался. И опять пошло недовольство: «Вот создали структуру, а она так плохо работает».

Тем временем положение на предприятии ухудшалось. Работали неполную неделю. Заработки уменьшались. Стали возникать конфликты между отделами и службами на

почве того, кто и чем должен заниматься. На очередном заседании правления предприятия состоялась дискуссия. Каждый высказывал свое мнение.

Директор по производству: «Господа, мы производим продукцию, по качеству не уступающую лучшим европейским образцам. Наши рабочие прекрасно знают своё дело. Заказчики просто не понимают, какие возможности они упускают, когда не хотят с нами работать. Умные люди сами разберутся, куда им нести свой заказ. Я не понимаю, зачем нам нужен отдел по маркетингу, если каждый делает свое дело и без него».

Начальник отдела по реализации. «Мы совсем не интересуемся затратами. Обычно при определении продажной цены затраты трактуются как точка отсчёта, но что толку в себестоимости, если мы не можем продавать по данной цене. Иметь представление о самой низкой возможной продажной цене является более важным, чем знание себестоимости. В такой ситуации каждый должен работать как можно эффективнее».

Финансовый директор. «Вас совсем не интересует финансовое положение предприятия. Моя главная задача – обеспечить её хорошее финансовое состояние. Не забывайте о кредиторах. Вам не кажется, что регулярные поставки сырья, эффективность производства и тому подобное зависят от того, как работает моя служба? Я считаю, что финансовое благополучие компании – это основа нашего успеха. Необходимо, чтобы все подразделения работали на наше благополучие»

Начальник отдела маркетинга. «Наш отдел должен работать не на производственный отдел, а на потребителя. Сейчас такое время, что заказчик должен диктовать свои условия, а мы должны их выполнять. Если клиент хочет низкие цены и высокое качество, все наши службы должны стремиться к выполнению этих требований. Иначе мы не выживем. И не надо нас делать подчиненными производственного отдела. У нас другие задачи. И вообще, надо объяснить нашему коллективу, что такое маркетинг и какие у него задачи».

После этой дискуссии на АО «Печатник» начальнику отдела кадров было поручено организовать двухдневный семинар для руководства подразделений предприятия. С этой целью были приглашены преподаватели – консультанты в области менеджмента и маркетинга.

В один из дней руководители служб собрались в красном уголке предприятия. Здесь были представлены следующие подразделения: производственный отдел, отдел реализации и снабжения, служба главного инженера, сектор снабжения и сбыта. Финансовый директор, представители бухгалтерии, редакционно-издательский сектор и отдел маркетинга. Всего присутствовало 20 человек.

Семинар проводили 2 преподавателя одного из вузов города, которые прошли стажировку в Западной Европе и имели опыт проведения подобных семинаров на других предприятиях. Перед преподавателями сидели в основном немолодые люди, которые много лет отдали производству и совсем не хотели менять свои старые производственные наработки.

Теоретическую часть семинара слушатели восприняли со спокойным скептицизмом. «Это все западная теория, а у нас свой рынок, и менеджмент называется управлением производством» – думали начальники отделов. После теоретического изложения основ менеджмента и маркетинга ведущие семинара решили предложить ряд несложных тестов для определения болевых точек фирмы. В частности, было проведено рейтинговое голосование по двум вопросам: основная цель предприятия; основная проблема сбыта.

Каждый голосующий обладал двумя голосами и тремя баллами, которые отдавал по своему усмотрению за любой пункт. Цели предприятия формулировали сами слушатели и записывали на специальных бланках, а ведущие семинара систематизировали их, сводя к пяти предложениям. Получились следующие данные.

*Табл. 1*

Результаты опроса

Основная цель предприятия	Количество голосов	Баллы
Сохранить свои позиции на рынке	6	9
Заработать как можно больше денег	7	13
Показать конкурентам (финам) , что мы на много способны	7	11
Завоевать как можно больше заказчиков	16	22
Продавать людям красивую продукцию	3	5

По второму вопросу была проведена похожая процедура, но с другими установками. Слушатели на специальных бланках записали основную проблему сбыта, а потом заполняли специальные графы, и в которых, в результате появилась следующая таблица.

Табл. 2<sup>1</sup>

Результаты опроса, характеризующие проблему сбыта

Факторы, влияющие на сбыт	Значимость фактора	Оценка в баллах на предприятии	Общая оценка значимости
Цена продукции	0,3	9	2,7
Имидж фирмы	0,2	3	0,6
Качество продукции	0,1	1	0,1
Доставка	0,05	5	0,25
Конкуренция	0,1	5	0,5
Размер сегмента рынка	0,05	8	0,4
Работа по сохранению клиентуры	0,2	7	1,4
	1.0		

Когда семинар закончился, стало многое ясно. Проблемы АО «Печатник» предстали перед преподавателями совсем в другом свете, чем в начале, когда их пригласили помочь с поиском заказчиков. При выходе с территории они подошли к великолепному стенду с продукцией предприятия. На самом видном месте располагался детективный роман в глянцевом переплете за 120 рублей. Коллеги переглянулись, пожали плечами и подумали о важности знаний законов развития рынка.

*В чем, по Вашему мнению, проблемы АО «Печатник?»*

*Какие выводы можно сделать по результатам проведенного семинара?*

*Что можно сказать о существующей структуре предприятия? Считаете ли Вы целесообразным изменение структуры и если да, то как?*

## Кейс 2

<sup>1</sup>Примечание: оценка давалась по десятибалльной системе, где 1 балл – это наилучшее положение по данному вопросу. 10 – наихудшее (например: наличие транспорта –1 балл, отсутствие –10 баллов)

Компания «ЭСТАР» создана для управления металлургическими активами, которые изначально были собраны компанией «Русский уголь». В процессе количественного и качественного роста акционерами было принято решение о выделении металлургического департамента «Русского угля» в отдельный холдинг.

На сегодняшний день в управлении УК «ЭСТАР» находятся активы:

- Новосибирского металлургического завода им. Кузьмина (НМЗ). Завод специализируется на производстве узкого штрипса (или листа). Данное сырье используется при изготовлении труб. На НМЗ производится также труба, получаемая методом холодного волочения на специальных станах. Её производство отличается особой точностью, и такая труба активно используется в автомобилестроении;

- Нытвенского металлургического завода. Завод производит листовой прокат, плакированный металл, порошковую металлургию и монетную заготовку. Кроме указанной продукции металлургический завод также делает некоторые виды специфической продукции: оцинкованную бронекабельтовую ленту, патронную ленту, пулевую заготовку, столовые приборы, трубочки для изготовления медицинских игл и т.д;

- Златоустовского металлургического завода (ЗМЗ). Производит особо качественные стали;

- Энгельского трубного завода;

- Волгоградского трубного завода. Завод помимо обычных газово - и водопроводных труб занимается изготовлением рефрижераторной трубки, используемой на производстве холодильного оборудования. Завод имеет партнерские связи с такими производителями рефрижераторов, как «Стинол», Саратовский холодильниковый завод;

- Новосибирского трубного завода («Стальной профиль»).

- металлургического завода «Амурметалл» в Комсомольско-на Амуре. В силу отдаленности управляется отдельно. Завод в основном производит сортовой прокат арматуры, и, в некотором количестве, листовой прокат;

- в городе Шахты Ростовской области строится новый металлургический комбинат(РЭМЗ), комплектующийся современным оборудованием. Его запуск намечен в 2006 году. Данное предприятие станет самым современным мини-заводом с объемом производства 750 тысяч тонн в год. При его проектировании и строительстве было применено несколько серьезных «ноу-хау». Во-первых, из 16 вариантов строительных площадок была выбрана эта в силу своего выгодного местоположения. Тем самым удалось сэкономить порядка 16 миллионов долларов. Во-вторых, его проектирование было полностью осуществлено по базовому инжинирингу итало-швейцарской компании «CONCAST». Выбор пал на данную фирму потому, что она разместила все оборудование на 25 гектарах, в то время как специалисты конкурирующей отечественной компании ГИПРОЗЕМ заявили, что 75 гектаров, необходимых для строительства завода не хватит, необходимо как минимум 90;

- торгового дома «РусУглеМета». Занимается металлоторговлей всей продукцией заводов, входящих в холдинг, а также обеспечением основными видами сырьевых ресурсов. В перспективе Торгового Дома – создание сети собственных металлосервисных центров, которые будут располагаться во всех регионах России, и в первую очередь на базовых предприятиях;

- компании «Ломпром», которая занимается закупкой и переработкой металлолома. Имеет в Новосибирске базу, оснащенную современным оборудованием, позволяющим перерабатывать металлолом как методом прессования для легковесного лома, так и методом порезки - для тяжеловесного.

В ближайшей перспективе холдингом намечено приобретение металлотрейдерской компании в Великобритании, специализирующейся на рынке рядового металла и спецсталей. В планах «ЭСТАРА» покупка активов кузнецкого металлургического комбината. Его приобретение позволит обеспечить Новосибирский завод слябовой

заготовкой, а другие заводы – синтикомом (продукт переработки чугуна и железной руды, который может использоваться в качестве сырья для электрометаллургических печей. Компания также планирует заняться антикоррозионной обработкой труб. Приступила к производству оцинкованного дорожного профиля в сборе.

*Какие проблемы менеджмента описаны в кейс-стади?*

*Предложите возможную организационную структуру холдинга. Какой из известных мировой практике структур она должна соответствовать?*

*Почему руководство холдинга приняло решение о строительстве мини-завода в г. Шахты, а не в другом регионе России?*

*С какими трудностями может столкнуться руководство холдинга на рынке производства труб?*

### КЕЙС 3

Компания «AndersenConsulting» является крупнейшей мировой консалтинговой компанией, которая имеет свои отделения во многих странах мира. В компании работает 65 000 человек, многие из которых имеют опыт работы в двух и даже более отраслях. Основная цель российского отделения компании – помочь российским предприятиям стать конкурентоспособными на мировых рынках. Базовое подразделение компании является «отраслевым подразделением, которое работает с компаниями определенной отрасли экономики, например, банковского дела, энергетики или связи. Эти подразделения глобальные, никак не ограничены географически. Их задача – обеспечить компаниям, в какой бы стране они не базировались, решения, отработанные на основе лучшего мирового опыта. По мере необходимости к проектам в конкретных регионах привлекаются специалисты, из любого отделения компании, имеющие именно ту квалификацию и опыт, которая там нужна. Во главе такого подразделения стоит Управляющий партнер, то есть не просто «директор», а один из совладельцев компании, человек, добившийся высшей степени признания внутри компании, в чьи обязанности входит координация работы по конкретным проектам, адаптация глобальных возможностей отраслевых подразделений к потребностям и задачам конкретных рынков. Консультанты компании сочетают специализацию в конкретной области со специализацией в одной из сфер менеджмента-стратегии, бизнес-процессах, информационных технологиях, работе с персоналом.

*Какие проблемы менеджмента описаны в данной кейс-стади?*

*По какой организационной структуре построена компания «AndersenConsulting»? Дайте характеристику данной структуре, укажите достоинства и недостатки данной организационной структуры управления?*

### КЕЙС 4

В условиях введения западных санкций у отечественной промышленности появился шанс нарастить объемы производства и выйти на новый этап развития. Это подтверждает стремительное развитие четырех промышленных площадок в Ростовской области: кластеров машиностроительных технологий, легкой промышленности, сельхозмашиностроения и вертолетостроения.

В результате к 2020 году под Батайском будет создан мощнейший центр отечественного вертолетостроения. Для области это особенно важно еще и потому, что здесь планируется создать как минимум 10 тысяч рабочих мест.

Областное правительство при реализации инвестпроекта намерено содействовать вертолетостроителям в оформлении земельного участка в Батайске и Ростове-на-Дону, а также помочь при подключении к сетям инженерно-технического обеспечения и предоставить государственную поддержку.

Кластер будет включать летноиспытательный комплекс, сборочное производство вертолетов типа Ми-28, Ми-35 и Ми-26, а также перспективного среднего вертолета, который сейчас находится в стадии эскизного проектирования.

Кроме того, в Батайске будет создано производство композитов: лопастей и других изделий из 13 композитных материалов. В рамках кластера начнет действовать центр поддержки эксплуатации вертолетной техники и филиал вертолетной академии для обучения и переобучения военных специалистов.

Не менее динамично развивается и кластер машиностроительных технологий, который сейчас создается в Азове.

В марте прошлого года был подписан ряд пакетных соглашений между правительством Ростовской области, менеджментом МТЕ и чешской KOVOSVITMAS о реализации проекта глубокой локализации производства современного металлообрабатывающего оборудования на сумму 2,3 миллиарда рублей. В результате реализации проекта будет создано 300 рабочих мест, а совокупный налоговый эффект составит около миллиарда рублей.

Еще одно перспективное направление – развитие текстильной и легкой промышленности. Так, российский холдинг «ВТК групп» реализует на Дону два инвестиционных проекта, которые позволят сформировать на территории области кластер легкой промышленности. В ноябре будут открыты два новых производства в Шахтах. На простаивающих площадях ЗАО «Дон-Текс» налажено современное производство высокотехнологичных тканей из синтетических волокон импортозамещающая продукция по качественным характеристикам составит серьезную конкуренцию мировым аналогам. Кроме того, там же создается крупное швейное производство, на котором уже сейчас работают 900 человек, и их количество еще будет увеличено. Объем инвестиций в текстильную промышленность составит более двух миллиардов рублей и более 350 миллионов рублей в швейную.

Основная цель организации региональных кластеров создание, внедрение, обеспечение эксплуатации и развития инновационных конкурентоспособных машиностроительных технологий на предприятиях региона, а также формирование благоприятного климата для развития взаимовыгодного партнерства.

*Какие проблемы менеджмента прослеживаются в данной кейс-стадии? Охарактеризуйте их.*

*Опишите роль региональных органов власти при решении проблем менеджмента.*

## Кейс 5

Компания ContractingServices производит и обслуживает торговое холодильное оборудование. Ее операции осуществляются по всей Европе, но предмет нашего анализа – организация технического обслуживания техники в Великобритании. В начале 1997 г. число ее сервисных отделений в Англии достигло 21, а общая численность инженерно-технических работников составила 250 человек. В каждом филиале работали до пяти мастеров и администраторов. В этот период в производстве холодильного оборудования наблюдался излишек мощностей, что предопределяло жесткую конкуренцию между небольшими поставщиками, которые имели возможность устанавливать меньшие в сравнении с национальными компаниями цены. Величина издержек обслуживания во многом была связана с контрактной организацией деятельности филиалов ContractingServices.

В компании была принята следующая процедура: в случае возникновения технических проблем менеджер супермаркета связывается с ближайшим филиалом, оператор передает сообщение одному из инженеров, который отправляется по вызову и при наличии необходимых запасных частей производит ремонтные работы. Если необходимые детали отсутствовали, он возвращался в филиал или отправлялся к оптовому продавцу. Когда работа была выполнена, инженер передавал в филиал отчет о

проведенных работах. На основании полученных данных составляется отчетность филиала, которая отправляется в штаб-квартиру, осуществляющую общий контроль. Издержки компании были весьма высоки (примерно 1,4 млн. ф. ст. в год, без учета стоимости работы инженеров), а обратная связь с потребителями показывала, что они оценивали предоставляемый филиалами уровень обслуживания как весьма низкий. Менеджеры филиалов представляли потребителям (магазинам, обычно входившим в национальные цепи супермаркетов) информацию о выполнении работ. По окончании рабочего дня звонки записывались на автоответчики, а затем передавались в агентство, в котором находились дежурные инженеры. Постоянно возникали трудности с распределением запасных частей.

Компания получила заказ от крупной группы супермаркетов, предусматривавший обслуживание не только холодильного, но и других видов оборудования в 40 из 200 магазинов группы. Данное направление деятельности оценивается, как весьма привлекательное, поскольку небольшие фирмы не имеют возможности обеспечить соответствующий уровень обслуживания. Управленцы компании весьма заинтересованы в реализации нового проекта, но одно из условий контракта предполагает организацию компанией единого центра для работы с заявками всех магазинов группы независимо от их места расположения. ContractingServices анализирует возможность использования такого центра для всех операций, но окончательное решение пока не принято. Используемые в центрах по приему заказов интегрированные информационные системы позволяют выводить на мониторы информацию о заказчике во время ответа оператора и переключать телефонные соединения. Сотрудники центров обычно работают в соответствии с обусловленными технологиями правилами.

*Какие альтернативы относительно создания единого центра приема заказов может рассматривать руководство компании?*

*Какие организационные меры необходимо предпринять, если менеджмент компании примет решение о создании единого сервисного центра?*

*Каким образом изменение технологии может повлиять на другие элементы организации?*

*Какой принцип департаментализации использует компания?*

*В чем состоят преимущества и недостатки принятой структуры?*

*Охарактеризуйте степень централизации компании в начале 1997 г.?*

*Какой степенью автономии обладал менеджер филиала?*

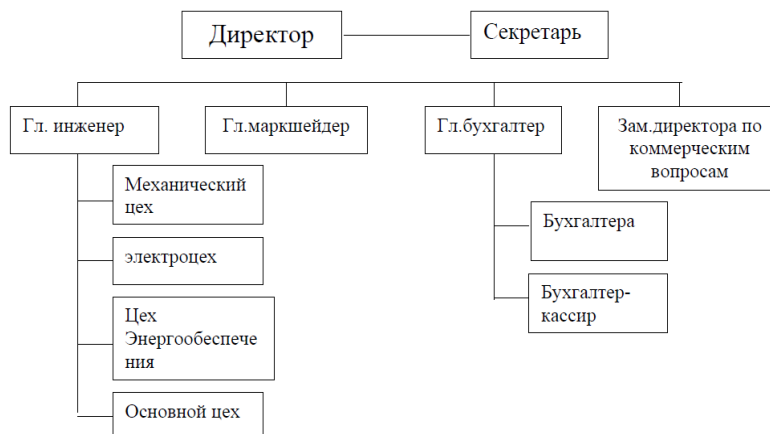
*Преимущества и недостатки предложенной схемы управления?*

*Какова должна быть система складов при централизации управления?*

*Помимо компьютерной связи, какой должна быть система связи для обеспечения надежности и оперативности?*

## КЕЙС 6

Основным видом деятельности организации является добыча и реализация песка. Разработку песка общество осуществляет открытым способом на арендованных землях. Намыв песка производится сезонно (весна-осень). Для добычи нерудных строительных материалов ЗАО «ДобНеруд» использует специальное оборудование, которое арендует у ОАО «Механизм». Песок отгружается автотранспортом и по железной дороге. Организация имеет собственные подъездные пути. Кроме данного вида деятельности, ЗАО «ДобНеруд» производит строительные материалы (блоки, кирпичи), которые использует в процессе строительства и реализует часть потребителям. ЗАО «ДобНеруд» построено административное здание на карьере. Организационная структура управления, представленная на рисунке, принадлежит к линейно-функциональному типу.



Линейно-функциональные структуры отличаются большим многообразием связей. В условиях крупных многопрофильных и многофункциональных организаций такие структуры затрудняют координацию деятельности всех линейных и функциональных подразделений и могут создавать перегрузки руководителей организации, замыкающих на себе все сферы деятельности организации.

Проведя анализ организационной структуры, было выявлено, таким руководителем является зам. директора по коммерческим вопросам. В настоящий момент он несет ответственность не только за снабжение и сбыт продукции, но и за процесс планирования производства и сбыта продукции в организации. В результате такой ситуации руководитель испытывает большие перегрузки в работе, что сказывается и на здоровье, и на эффективности управленческих решений. При большой загруженности зам. директора по коммерческим вопросам не может уделять достаточно внимания планированию производства и сбыта продукции, что провоцирует ситуацию конфликта, недостаточно эффективное выполнение работ и достижение поставленных целей.

*Проанализируйте правомерность, и обосновать целесообразность (нецелесообразность) проведения организационных изменений, а именно: создание планово-экономического отдела; введение должности зам. директора по экономическим вопросам.*

*Разработайте мероприятия по оптимизации организационной структуры ЗАО «ДобНеруд».*

## КЕЙС 7

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 внеденежными 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 (общеэкономическими 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.

*Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?*

*На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?*

*Каким образом можно совершенствовать организационную структуру на предприятия?*

#### ТЕСТ ПО ТЕМЕ 4

<b>I</b>	<b>Организационная структура. ЭТО?</b>
	инструмент менеджмента, используемый для определения перспектив развития компании
	способ решения задач организации
	инструмент менеджмента, используемый для управления ресурсами в процессе выполнения задач
	план развития компании
	упорядоченное расположение человеческих ресурсов
<b>II</b>	<b>Структура организации устанавливается для более эффективного использования специализации и исключения перегрузки руководства. На каком этапе организационного проектирования это делается?</b>

1	на этапе установления соотношения полномочий различных должностей
2	на этапе деления организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности
3	не подходит ни один из вариантов ответов
4	на этапе установления должностных обязанностей
5	на этапе установления стандартов деятельности организации

<b>III</b>	<b>В каких организациях существует иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень управления контролируется вышестоящим и подчиняется ему?</b>
	линейная организационная структура
	дивизиональная организационная структура
	матричная организационная структура
	бюрократическая организационная структура
	адаптивная структура

<b>IV</b>	<b>В каких организациях осуществляется четкое разделение труда, что способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности?</b>
1.	линейная организационная структура
2.	дивизиональная организационная структура
3.	матричная организационная структура
4.	бюрократическая организационная структура
5.	адаптивная структура

<b>V</b>	<b>Какая организационная структура изображена на схеме?</b>
	<pre> graph TD     D[директор] --- OK[Отдел кадров]     D --- B[бухгалтерия]     D --- P[производство]     P --- PR[производственные] </pre>
	линейная организационная структура
	функциональная организационная структура
	дивизиональная продуктовая структура
	адаптивная структура
	матричная

<b>VI</b>	<b>Какая организация состоит из отдельных элементов, каждый из которых имеет свою, четко определенную, конкретную задачу и обязанности?</b>
1	линейная организационная структура
2	бюрократическая организационная структура
3	функциональная организационная структура
4	структура, ориентированная на потребителя

	глобальная продуктовая структура
--	----------------------------------

<b>VII</b>	<b>При какой структуре нарушается принцип единоначалия, что приводит к конфликтной ситуации?</b>
	функциональная организационная структура
	дивизиональная организационная структура
	матричная организационная структура
	бюрократическая организационная структура
	линейная организационная структура

<b>VIII</b>	<b>В каких организациях стимулируется деловая и профессиональная специализация?</b>
	функциональная организационная структура
	региональная структура
	дивизиональная продуктовая структура
	адаптивная структура
	линейная организационная структура

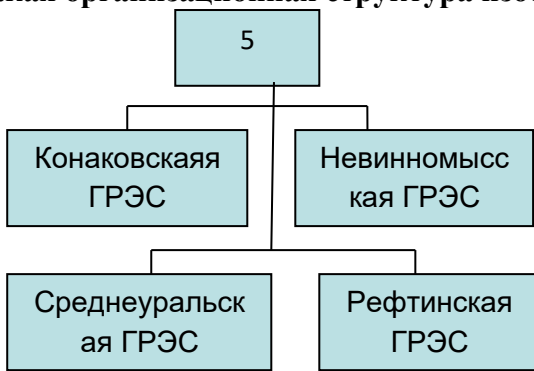
<b>IX</b>	<b>Структура в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам. ЭТО?</b>
	линейная организационная структура
	не подходит ни один из ответов
	функциональная организационная структура
	адаптивная структура
	дивизиональная продуктовая структура

<b>X</b>	<b>Какая структура предполагает создание самостоятельных хозяйственных подразделений – производственных отделений, ориентированных на производство и сбыт конкретных видов продукции?</b>
	линейная организационная структура
	не подходит ни один из ответов
	региональная организационная структура
	продуктовая структура
	организационная структура, ориентированная на потребителя

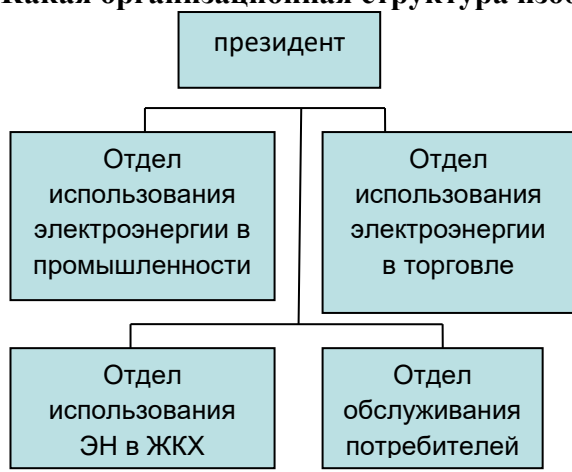
<b>XI</b>	<b>Такие структуры быстро реагируют на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса.</b>
	линейная организационная структура
	организационная структура, ориентированная на потребителя
	региональная организационная структура
	матричная структура
	продуктовая структура

<b>XII</b>	<b>При какой структуре предполагается, что управленческая ответственность за деятельность ТНК, как на внутреннем, так и на внешних рынках распределяется между самостоятельными региональными подразделениями?</b>
1	линейная организационная структура
2	не подходит ни один из ответов
3	функциональная организационная структура
4	продуктовая структура

5	организационная структура, ориентированная на потребителя
---	---

XIII	<b>Какая организационная структура изображена на схеме?</b> 	
	1	линейная организационная структура
	2	функциональная организационная структура
	3	дивизиональная продуктовая структура
	4	региональная организационная структура
	5	матричная структура

<b>XIV В</b> Каких организациях осуществляется четкое разделение труда, что способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности?	
	Линейная организационная структура
	Бюрократическая организационная структура
	Матричная организационная структура
	Дивизиональная организационная структура
	Адаптивная структура

XIV	<b>Какая организационная структура изображена на схеме?</b> 	
	1	матричная организационная структура
	2	функциональная организационная структура
	3	дивизиональная продуктовая структура
	4	региональная организационная структура
	5	организационная структура, ориентированная на потребителя

<b>XV</b>	<b>Производственный профиль фирмы. ЭТО?</b>
1	структура фирмы
2	один из факторов, определяющий организационную структуру управления

3	одна из задач менеджмента
4	планирование деятельности фирмы
5	не подходит ни один из предлагаемых ответов

<b>XVI</b>	<b>Какая структура создается временно для решения конкретной задачи?</b>
1	проектная организация
2	не подходит ни один из ответов
3	функциональная организационная структура
4	матричная структура
5	организационная структура, ориентированная на потребителя

<b>XVII</b>	<b>В каких организациях цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной?</b>
1	дивизиональная продуктовая структура
2	региональная структура
3	функциональная организационная структура
4	адаптивная структура
5	линейная организационная структура

<b>XVIII</b>	<b>Какое из перечисленных положений техники делегирования полномочий ошибочно?</b>
1	обеспечить подчиненных необходимыми инструкциями
2	поддерживать устойчивую обратную связь
3	перед делегированием полномочий подчиненным необходимо разъяснить задачу
4	необходимо правильно выбирать сотрудников
5	добиваться баланса властных полномочий и ответственности

<b>XIX</b>	<p><b>Какая организационная структура изображена на схеме?</b></p>
1	линейная структура
2	функциональная организационная структура
3	глобальная продуктовая структура
4	региональная организационная структура
5	организационная структура, ориентированная на потребителя

<b>XX</b>	<b>Структура организации устанавливается для более эффективного использования специализации и исключения перегрузки руководства. На каком этапе организационного проектирования это делается?</b>
1	на этапе установления соотношения полномочий различных должностей
2	на этапе деления организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности
3	не подходит ни один из вариантов ответов

4	на этапе установления должностных обязанностей
5	на этапе установления стандартов деятельности организации

## ТЕМА 5. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ, ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

### Вопросы для обсуждения

1. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации.
2. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?
3. Как бы вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?
4. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами в организации?
5. Какие проблемы связаны с управлением неформальными организациями?
6. Способствует ли сотрудничеству коллективное обсуждение проблем?
7. Почему с проблемой группового мышления тесно связано упорное отстаивание некоторыми членами группы принятого курса?
8. Чтобы управлять слухами, необходимо помнить следующее правило: зона «говорения» слухов равна зоне «молчания» формальной коммуникации. *Как Вы понимаете данное правило?*
9. Слухи как коммуникация – это разновидность неформальной коммуникации, с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются для создания разумной ее интерпретации, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности. *Определите основные меры, которые должен предпринять менеджер в борьбе со слухами.*
10. Большая доля рабочего времени руководителей уходит на посещение собраний. Эффективность собраний определяется теми же факторами, что и эффективность работы группы. *Разработайте рекомендации руководителю для эффективного проведения собрания.*
11. Собрание группы, где хотят извлечь пользу из различия точек зрения, может быть успешным только при условии, что на нем не проявится единомыслие. *Предложите рекомендации, направленные на уменьшение вероятности проявления единомыслия.*
12. Заполните таблицу, которая позволяет судить об отличиях формальной и неформальной групп.

критерий	Формальные группы	Неформальные группы
Происхождение		
Цели		
Источник влияния на поведение группы		
Направленность влияния		
Характеристика коммуникации		
Межличностные отношения		

Руководитель		
--------------	--	--

#### Кейс 1

Фирма «Коргинг Гласс» (США) установила в здании эскалаторы (вместо лифтов).

Фирма «МММ» (США) организует клубы с целью повышения вероятности случайных бесед, способствующих решению проблем во время приема пищи или в других ситуациях.

*Способствуют ли данные меры улучшению деятельности организации? Свой ответ обоснуйте.*

#### Кейс 2

В автомобильной компании установлена конвейерной линии и специальные камеры для покраски. В результате был автоматизирован ручной труд и устранены вредные для здоровья воздействия. Однако, производительность труда стала ниже, чем была. Стали возникать «луддистские» восстания против «слишком быстрой скорости конвейера», хотя она была специально рассчитана и соответствовала средней скорости самой неквалифицированной работницы.

*Дайте объяснение данному сопротивлению переменам со стороны персонала компании.*

#### Кейс 3

В успешных компаниях руководство привлекает сотрудников к участию в процессе преобразований. Процесс вовлечения осуществляется путем проведения конференций по поиску будущего компании. Суть этих мер состоит в одновременном вовлечении всех сотрудников в процесс принятия решений об изменениях. Например, в одной из подобных встреч компании Ford принимали участие все 2200 работников Дирнборнского сборочного завода. Вопросы, которые решаются на таких конференциях, касаются крупных проблем компании, необходимости провести определенные изменения, чтобы преуспевать в дальнейшем. Фактически работников подводят к необходимости изменений, определению совместного будущего и к обязательствам предпринять определенные шаги в направлении реализации разработанного плана: осуществлению самих перемен.

*Какие условия успешности изменений выполняются в данном случае?*

#### Кейс 4

Опыт компаний свидетельствует, что не всегда возможно привлечь для участия в обсуждении изменений всех сотрудников: временные и материальные затраты могут сделать эту задачу просто нереальной. В этом случае следует работать с как можно большим числом людей, создавать инициативные группы, своего рода «очаги» для дальнейшего формирования информационного пространства. Достаточно, чтобы воодушевление охватило 7–10% людей, тогда есть надежда на успешную реализацию планируемых изменений. Обязательно должно быть вовлечено высшее руководство. От того, насколько привержены новым целям руководители, зависит готовность следовать им у всех сотрудников. Предпосылкой успеха является наличие во главе предприятия лидера.

*Какими качествами, на ваш взгляд должен обладать лидер, чтобы повести за собой людей?*

#### Кейс 5

Чтобы легитимизировать изменения и преодолеть сопротивление тех, кто мог бы заблокировать их осуществление, в организации должно быть достаточное число ключевых фигур, активно поддерживающих изменения. Члены руководящей коалиции должны разделять острую неудовлетворенность существующим положением дел. Среди людей, поддерживающих изменения, должно быть согласие в видении будущего.

*Каков, по – вашему мнению, должен быть состав команды поддержки, с тем, чтобы она принимала обоснованные и рациональные решения?*

*Целесообразно ли, чтобы в эту команду входили лишь первоклассные менеджеры?*

#### КЕЙС 6

На фабрике «Вестерн Электрикс» в США группой американских ученых под руководством Э. Мэйо был проведен социально-психологический эксперимент. В результате эксперимента было доказано, что социально-психологический климат оказывает гораздо большее влияние на производительность, чем многие технические аспекты производственного процесса – освещённость рабочего помещения, улучшение системы оплаты труда, введение дополнительных перерывов, двух выходных в неделю и т.д. Кроме того, в ходе Хоторнского эксперимента был выявлен так называемый Хоторнский эффект. Сам факт участия работниц в эксперименте: осознание важности происходящего привело к большому включению в производственный процесс и росту производительности труда, даже в тех случаях, когда отсутствовали объективные улучшения.

*Какая черта неформальной группы проявилась в данном случае?*

#### КЕЙС 7

Во многих случаях при выполнении производственных заданий люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию.

*В чем состоит полезность в оказании и получении помощи в данном случае? Что приобретает сотрудник организации, оказывающий товарищу помощь?*

#### КЕЙС 8

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.



Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Вице-президент по социальным программам «Национальной Сталелитейной Корпорации» рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило сэкономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается выжать из рабочих как можно больше, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

*Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?*

*Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?*

*Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.*

## ТЕСТ ПО ТЕМЕ 5

<b>I</b>	<b>Два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других групп. ЭТО?</b>
1	группа
2	диада
3	социальный круг
4	персонал компании
5	социальное окружение

<b>II</b>	<b>Группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. ЭТО?</b>
1	рабочая (целевая) группа
2	командная группа руководителя
3	не подходит ни один из вариантов ответов
4	В се ответы верны
5	комитет

<b>III</b>	<b>Как называется группа, которая состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием? Данные лица обладают значительно большей</b>
------------	---

	<b>самостоятельностью в планировании и осуществлении своего труда.</b>
1	комитет
2	цех
3	рабочая(целевая)группа
4	персонал предприятия
5	командная группа руководителя

<b>IV</b>	<b>Спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.ЭТО?</b>
1	формальная группа
2	неформальная группа
3	комитет
4	социальный круг
5	рабочая группа руководителя

<b>V</b>	<b>Какая черта неформальной группы указана ошибочно?</b>
1	наличие неписанных правил, которые называются нормами и служат эталоном поведения для членов группы
2	наличие иерархии, лидеров, задач
3	наличие негласных инструкций, которых придерживаются члены группы
4	возникновение структуры и типа группы осуществляется в результате социального взаимодействия
5	спонтанность создания, как реакция на неудовлетворенные индивидуальные потребности

<b>VI</b>	<b>В одном из структурных подразделений фирмы члены неформальной группы объединили усилия для опротестовывания вредных условий работы. Какая причина вступления людей в неформальную группу проявилась в данном случае?</b>
1	не подходит ни один из вариантов ответа
2	чувство принадлежности
3	необходимость обращаться за помощью
4	удовлетворение людей в чувстве общения
5	необходимость удовлетворения чувства защиты

<b>VII</b>	<b>С помощью каких мер устанавливаются нормы- групповой эталон приемлемого и неприемлемого поведения?</b>
1	социальные санкции
2	социальный контроль
3	социальный патронаж
4	наказание
5	правила поведения сотрудников в организации

<b>VIII</b>	<b>Какие из перечисленных причин могут нести угрозу существованию неформальной группы?</b>
1	реорганизация
2	расширение производства
3	внедрение новых технологий
4	ни одна из указанных причин не подходит
5	сплочение неформальной группы

<b>IX</b>	<b>Какую роль может играть человек, который получил признание группы, имеет своё влияние на неё и добился власти?</b>
1	формальный лидер
2	неформальный лидер
3	лидер группы
4	руководитель структурного подразделения
5	не подходит ни один из предложенных ответов

<b>X</b>	<b>Какой фактор, определяющий лидерство, указан ошибочно?</b>
1	степень близости к руководству
2	отзывчивость
3	свобода передвижений
4	профессиональная компетентность
5	расположение рабочего места

<b>XI</b>	<b>В результате, каких действий неформальной группы проблема решается с меньшей эффективностью, а вся информация и альтернативные решения не обсуждаются?</b>
1	групповые действия
2	силовое давление большинства членов неформальной группы
3	вмешательство в действия группы руководства
4	все ответы верны
5	групповое единомыслие

<b>XII</b>	<b>Сколько человек рекомендуется иметь в команде, которая отличается неформальными взаимоотношениями, и не предъявляет к лидерам особых требований?</b>
1	3 человека
2	2-4 человека
3	больше 5 человек
4	2 человека
5	ни один из предлагаемых ответов не верен

<b>XIII</b>	<b>Какая из приведенных норм отсутствует в описании должностных обязанностей?</b>
1	необходимость составления отчетности
2	необходимость осуществления контроля за выполнением задач сотрудниками
3	необходимость планирования работы
4	борьба с теми, кто не является членом группы
5	все указанные нормы должны присутствовать в должностных обязанностях

<b>XIV</b>	<b>Какие последствия могут наступить, если лидер неформальной организации противостоит руководителю?</b>
1	конфликт между руководителем и сотрудниками
2	массовое увольнение сотрудников
3	будет подорвана мотивация и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации
4	члены неформальной организации будут срывать выполнение производственных заданий
5	все указанные ответы верны

<b>XV</b>	<b>Каким образом руководитель должен строить взаимоотношения с неформальными организациями?</b>
1	должен признать существование неформальной организации и считаться с мнением её членов
2	должен признать существование неформальной организации, однако не всегда считаться с мнением её членов
3	не должен считаться с мнением членов неформальной организации
4	должен считаться только с лидерами неформальных организаций
5	все ответы верны, но их перечень не полный

<b>XVI</b>	<b>Сколько членов должно быть в группе, чтобы вопросы, выносимые на обсуждение группы, решались более эффективно?</b>
1	4 человека
2	более 12 человек
3	10 человек
4	2 человека
5	5-11 человек

<b>XVII</b>	<b>К каким последствиям может привести на практике следование норме, когда группа низового звена соглашается с начальством, проявляет к нему высокую степень лояльности?</b>
1	конфликтами с членами других групп
2	снижение эффективности выполнения принятых решений
3	подавление выигранных для организации инициатив и мнений
4	разрушение организации
5	все ответы верны

<b>XVIII</b>	<b>Какие роли распределены таким образом, что имеется возможность отбирать групповые задачи и выполнять их?</b>
1	целевые роли
2	поддерживающие роли
3	статусные роли
4	системные роли
5	не подходит ни одно из указанных определений

<b>XIX</b>	<b>При проведении собраний трудового коллектива руководитель должен делать все, чтобы уменьшить вероятность проявления единомыслия. Какое из предлагаемых действий является ошибочным?</b>
1	внушение членам группы, что они могут сообщать любую информацию
2	назначение человека, который защищает явно правое дело
3	спокойно выслушать различные точки зрения и критику, так и конструктивные предложения
4	отделить усилия по генерации идей от их оценки
5	сначала выслушать на собрании идеи подчиненных

<b>XX</b>	<b>Каких правил необходимо придерживаться для эффективного проведения собраний трудового коллектива?</b>
1	составить конкретную повестку дня
2	обеспечить свободный обмен информацией между членами группы
3	создать атмосферу доверия между членами группы
4	рассматривать конфликт как положительный фактор и эффективно управлять им

## Тема 6 Культура и стиль в управлении

### Вопросы для обсуждения

1. Каковы основные подходы к изучению проблемы лидерства?
2. Вопрос лидерства и управления людьми является актуальным для любого человека, желающего быть эффективным руководителем и управлять собственным делом. Он особенно важен для начинающих менеджеров, но даже опытные управленцы встречаются в своей работе с ситуациями, когда не знают, как поступить.

*Что значит – управлять людьми, вести за собой, быть лидером?*

3. Как руководить должен строить взаимоотношения с людьми, чтобы они с пониманием решали стоящие перед ними задачи, получали удовлетворение от работы и приносили прибыль компании?

4. Каким образом руководителю необходимо строить свои взаимоотношения с каждым работником с командой, мотивировать их, находить эффективные решения и добиваться высоких результатов?

5. Осуществите сравнительную оценку различных стилей руководства.

6. Охарактеризуйте четыре стиля лидерства по Лайкерту?

7. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.

8. Опишите модель руководства «путь-цель».

9. Опишите модель руководства «жизненный цикл».

10. В чём состоят основные различия между стилями лидерства, описанные Д.МакГрегором ?

11. Охарактеризуйте соотношение между стилем руководства, удовлетворённостью работой и производительностью труда?

12. Приведите пример, когда демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.

13. Почему один и тот же стиль руководства подходит не всем подразделениям организации?

14. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды организации? Приведите примеры.

15. Лозунг – краткое выражение ценностей компании. Выделяют следующие группы лозунгов: мировоззрение, философская позиция, взгляды и этика компании; особенности компании; отношение к потребителю; свойство продукции или услуги; довод к личности.

*Сформулируйте свой вариант лозунга Краснодарской фабрики «Александрия».*

16. Имиджевая структура корпоративной культуры включает: фирменный стиль; логотип; флаг; корпоративные цвета; фирменная одежда. Выбор элементов фирменного стиля в одежде – от полной униформы до отдельных аксессуаров – для различных категорий персонала определяется сочетанием следующих факторов:

- статус работника компании в производственном процессе;
- регулярность рабочих контактов с посторонними, посетителями;
- позиция и роль в официальном внешнем общении; необходимость в быстром опознавании работника компании в окружении;
- создание атмосферы активного привлечения внимания; гигиена и характер трудового процесса.

Носители фирменного стиля являются деловые бумаги (бланки, визитки, листовки, буклеты и т. д.); представительские изделия (календари, открытки, деловые папки, часы, ручки и т. д.); упаковка продукта деятельности, если он выражается в вещественном виде;

реклама; сайты; CD, DVD продукты; архитектура и внутреннее решение офиса; выпускаемая продукция.

*Опишите имиджевую структуру культуры такой организации, как: администрация Краснодарского края, администрация муниципального образования город Краснодар, Кубанский государственный университет.*

## Кейс 1

Издательско-полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ. ИПК «КЕДР» был организован в 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава.

Организационная структура предприятия относится к линейно - функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек.

Основными видами деятельности являются:

- выпуск газетной продукции;
- выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;
- выпуск товаров народного потребления;
- оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м.

В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1) В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2) Руководитель часто игнорирует личные потребности работников.

3) Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4) Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

*Выделите основные составляющие «организационной культуры»?*

*Проанализируйте, какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры на предприятии?*

*Перечислите возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии? К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?*

*Пересмотрите базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».*

*Сформулируйте мероприятия по усилению организационной культуры?*

## Кейс 2

По мнению многих специалистов в области управления, американским компаниям свойственно краткосрочное стратегическое планирование и мышление – сделать надо здесь и сейчас, второго шанса обычно не предоставляется. Очень высоки и ставки на

успех, и требования к менеджерам. Не получилось – уходи. Для руководителя работа в таком режиме – это постоянный вызов. Американские компании агрессивны; они могут предлагать сотрудникам более высокие зарплаты, но в случае неуспеха тебя увольняют.

Иной стиль управления у шведских менеджеров. Данному стилю управления свойственны: отсутствие формализма, разного рода церемониальностей, простота общения, прагматичность, целенаправленность, демократичность. Много полномочий делегируется сотрудникам. Каждый имеет возможность участвовать в принятии решения и в дальнейшем учиться на собственных ошибках.

Шведы хотят сначала узнать конкретные факты и только потом принимать решения, без эмоций, церемоний. При ведении переговоров об условиях ведения совместного бизнеса шведы начинают сразу говорить о делах. Они не привыкли, что в других культурах беседу необходимо начинать с общего разговора, знакомства. При этом шведы придерживаются следующих правил: не можешь что-то сделать – лучше скажи об этом откровенно и сразу; доверительность, смысл которой состоит не в составлении письменных обязательств с подписью и печатью, а в факте того, что стороны действительно договорились. Считается, что документ – это просто памятная записка.

*О каких стилях управления в данном случае идет речь? Охарактеризуйте их.*

*Какой стиль управления, из вышепредложенных, импонирует Вам в большей степени? Свой ответ обоснуйте.*

*Способствует ли демократичный стиль управления поддержанию у сотрудников организации чувства ответственности?*

*В чем достоинства и недостатки, отмеченных стилей управления? Что можно предложить, для того, чтобы устранить, имеющие место недостатки в данных стилях управления?*

### КЕЙС 3

Кто такой Р. Гелвин? И почему в Японии уважают его взгляды на менеджмент, контроль, качество и маркетинг?

Р. Гелвин – главный исполнительный директор «Моторола» – одной из ведущих компаний в мире с передовой технологией. Он харизматический лидер, который не боится принимать японцев или кого-либо другого, конкурирующего с ним на международном рынке.

Р. Гелвин распространил дух конкуренции по всей «Моторола». Эта компания стремится быть лучшим производителем электронного оборудования в мире. Наручные часы с запоминающим устройством, «ячеистые» телефоны и другая электронная аппаратура – некоторые товары, с которыми «Моторола» стремится опередить любого на рынке сбыта. Под руководством Р. Гелвина компания улучшила качество, усовершенствовала процесс производства с параллельным уменьшением расходов и настойчиво проникает на специализированные рынки. Она также поддерживает исследования и разработки консорциумов и работает вместе с другими фирмами с целью завоевания новых твердых позиций на иностранных рынках. «Моторола» становится также основной действующей силой на внутреннем японском рынке, поставляя товары высокого качества и усиленно проводя маркетинг компании.

Р. Гелвин регулярно бывает в Вашингтоне, где излагает законодателям состояние дел в международной конкуренции. Иностранные конкуренты вынуждены учитывать лоббирование, замечания и наблюдения Р. Гелвина. Область международной конкуренции расширилась в силу принципиальности, убедительности и честности Р. Гелвина. Его единственное желание – честная конкуренция, что составляет его постоянный девиз.

Подобно японцам в «Моторола» открыли, что лучшее качество окупается. Высокое качество обходится дешевле, поскольку при этом не расходуются средства на помещения, оборудование и персонал. «Моторола» стремится быть экономичной и пытается отслеживать скрытые затраты на продукцию низкого качества.

Поощрения, премии и продвижение сотрудников в «Моторола» так же существенны, как и в любой фирме. Тем не менее, каждый стремится к улучшению качества. Работники знают и верят, что лучшее качество означает больший размер вознаграждений. Они убеждены в том, что могут быть первыми на любом рынке, где есть место для «Моторола», и в том, что для этих целей важны совместная работа, идеи и вознаграждение.

Может ли один человек изменить положение дел? Можно ли подготовить руководителей подобных Р. Гелвину? Не существует эмпирических исследований в обоснование идеи, что соображения, предвидение и страстная увлеченность одного человека могут вдохновить, обеспечить мотивацию и указать путь другим. Однако, кажется, что подход, принятый на «Моторола», весьма действенный. Фирма является главным конкурентом и мировым лидером на различных рынках.

Разумеется, конкуренты «Моторола» не сидят, сложа руки. Не желая оставаться на вторых позициях, на «Моторола» собираются бороться. Задачи десятикратного снижения дефектов, объединения усилий и план «SixSigma» обеспечивают сотрудникам «Моторола» и цель, и способ действия. «SixSigma» на жаргоне статистики означает производство, близкое к идеальному, с нормой всего лишь 3 – 4 дефекта на миллион изделий.

На «Моторола» недовольны наличием любых дефектов. У сотрудников имеются карточки размером с бумажник, на которых на 11 языках приведены принципы «SixSigma» для «Моторола». На собраниях руководителей первоочередной темой для обсуждения являются «SixSigma» и качество. На «Моторола» под руководством Р. Гелвина увеличились затраты на подготовку сотрудников: около 40 %, или 40 млн. долл., тратится на развитие навыков по поддержанию и усовершенствованию целей «SixSigma».

Р. Гелвин верит, что «Моторола» может изготавливать изделия идеального качества. Его представления об идеальной продукции теперь являются составным элементом культуры «Моторола», результатом которой стали интерес, награды и международное признание «Моторола» и каждого из её 105 000 сотрудников.

*Какие харизматические качества и характерные признаки отвечают проекту Р. Гелвина?*

*Какие действия и качества Р. Гелвина свидетельствуют о том, что он не только менеджер, но и лидер?*

*Можно ли сделать вывод, что Р. Гелвин является трансформативным лидером на «Моторола»? Почему?*

#### КЕЙС 4

Работа руководителей высшего звена всегда трудна, но дело еще более усугубляется, когда для разрешения застарелых проблем привлекается человек со стороны. Именно в таком положении оказался Реймонд Ф.Гуд, когда, оставив пост президента фирмы «Хейнц Ю-Эс-Эй», стал исполнительным вице-президентом фирмы «Пилсбьюри».

Гуд понимал, что должен узнать людей и выявить деликатные аспекты, определяющие этикет на фирме, и отыскать именно то, что было нужно. Вместо того, чтобы ждать, когда все прояснится само собой, он окунулся в новое дело, начав с серии совещаний с менеджерами. В качестве отправной точки использовал информацию, полученную в ходе углубленных собеседований с местными работниками и информированными людьми вне организации, которые анонимно высказали свое мнение относительно того, что, с их точки зрения, было правильным и неправильным в отношении управления группами и вырабатываемых ими продуктов.

Сознавая трудность быстрого решения стоявшей перед ним задачи, Гуд нанял Джона Д. Арнолда, консультанта по проблемам коммуникаций, который специализировался на оказании помощи руководителям в адаптации к работе в новой



фирме. «Я должен был немедленно принять несколько решений, – говорит Гуд, – и я вовсе не собирался тратить три года на то, чтобы войти в курс дела». С первых дней пребывания Гуда в новой должности, Арнолд стремился выяснить истинные перспективы компании, проводя интенсивные конфиденциальные интервью с руководителями высшего звена и внешними наблюдателями. Например, он спрашивал: «Каков имидж вашей фирмы на рынке? Каковы ее главные слабости? Какие нужды потребителей не удовлетворяются? Какова ваша стратегия в бизнесе и как ее следовало бы усовершенствовать? Если коротко, то каковы проблемы и каких следовало бы решать?»

*Какой стиль лидерства прослеживается в кейс-стади? Охарактеризуйте его.*

## КЕЙС 5

Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.

Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.

*Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера.*

*Выберите одну из альтернатив поведения менеджера:*

- уволить несогласного лидера;
- проигнорировать его мнение;
- привлечь на свою сторону;
- прочее (обосновать).

## КЕЙС 6

В небольшом промышленном городе на заводе «Алюминиевая Звезда» происходит следующее: заместитель директора Н., который является близким родственником директора завода «Алюминиевая Звезда» – настоящий тиран. Он абсолютно не ценит сотрудников: незаслуженно оскорбляет их, устраивает скандалы, публично выговаривая сотрудников, налагает штрафы и лишает премии, основываясь лишь на своем личном отношении к тем или иным людям. Директор получает всю информацию о делах завода со слов Н., который описывает все со своей точки зрения. Да и в присутствии директора он не позволяет показывать истинное лицо. На данную должность Н. не из-за своих профессиональных качеств, а «по протекции» директора. Директор – человек преклонных лет, уже много лет посвятил заводу и сейчас полностью доверяет Н. К тому же, Н. постоянно уверяет директора, что все хорошо, и он со всем вполне справляется. Сотрудники, которые регулярно подвергаются моральному давлению со стороны заместителя директора, боятся об этом заявлять, так как знают о возможной мести с его стороны и не хотят своего увольнения. Не раз уже было так, что Н. увольнял высококвалифицированных сотрудников только за то, что у них были с ним разногласия. При этом нужно учесть, что в городе напряженная ситуация с трудоустройством, и работа на заводе является очень престижной и высокооплачиваемой, поэтому люди держатся за свои места. Между тем, условия работы становятся невыносимыми, и это начинает негативно отражаться на производственных показателях. Падение производства вызывает еще большую агрессию заместителя директора.

*Как поступить сотрудникам, чтобы справиться с ситуацией?*

## ТЕСТ ПО ТЕМЕ 6

<b>I</b>	<b>Какое из нижеприведенных определений корпоративной культуры является верным?</b>
1	это- комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании
2	это - набор убеждений
3	это набор негласных соглашений и норм
4	это система взаимоотношений между членами организации
5	это- набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых членами организации

<b>II</b>	<b>В чем проявляется видимый уровень корпоративной культуры?</b>
1	в манере одеваться
2	верны все ответы, но их перечень не полный
3	в расположении офиса
4	в правилах поведения
5	в организационных церемониях

<b>III</b>	<b>Корпоративная культура проявляется в различных аспектах. Отметьте, какой из нижеперечисленных аспектов её проявления указан ошибочно?</b>
1	правила и нормы поведения
2	внутренние ценности организации, внутренняя мораль
3	философия организации, закреплённой в миссии компании
4	корпоративные мероприятия, проводимых в организации
5	стиль управления, отношения, которые руководитель выстраивает с подчинёнными

<b>IV</b>	<b>Какому человеку свойственен статус «герой организации»?</b>
1	человек, с мнением которого все считаются
2	человек, пользующийся уважением в коллективе
3	человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремятся большинство сотрудников организации
4	человек, олицетворяющий собой образец личности, подражать которой стремятся большинство сотрудников организации
5	человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры

<b>V</b>	<b>«Мы содействуем экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг, таким образом, и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливости и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании». Дайте название данному определению.</b>
1	лозунг компании
2	девиз компании
3	призыв компании
4	система ценностей компании
5	Не подходит ни один из указанных ответов

<b>VI</b>	<b>Определите мероприятие, которое призвано укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев</b>
1	планерка
2	заседание коллегии
3	заседание комитета
4	церемония
5	рабочее совещание

<b>VII</b>	<b>К какой подсистеме корпоративной культуры относят: корпоративные традиции, корпоративные правила (взаимоотношения с клиентами), основные ценности, разделяемые сотрудниками в организации?</b>
1	ценностно-нормативная подсистема
2	подсистема организационной структуры
3	структура коммуникаций
4	подсистема структуры социально-психологических отношений
5	структуры внешней идентификации

<b>VIII</b>	<b>Какая подсистема корпоративной культуры включает: отношения к руководителям организации (авторитетность), структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений, роли в организации (конструктивных, деструктивных и др.), внутренняя позиционность и конфликтность.</b>
1	ценностно-нормативная подсистема
2	подсистема организационной структуры
3	подсистема структуры коммуникаций
4	подсистема структуры социально-психологических отношений
5	подсистема структуры внешней идентификации

<b>IX</b>	<b>Какая подсистема корпоративной культуры включает: структуру власти и лидерства, нормы и правила (писанные и неписанные внутреннего взаимодействия), традиции и правила «внутреннего распорядка»(поведение на рабочем месте)?</b>
1	ценностно-нормативная подсистема
2	подсистема организационной структуры
3	подсистема структуры коммуникаций
4	подсистема структуры социально-психологических отношений
5	подсистема структуры внешней идентификации

<b>X</b>	<b>Какие элементы входят в игровую структуру корпоративной культуры?</b>
1	отношения к руководителям организации (авторитетность), структуру взаимных симпатий, выборов, предпочтений, роли в организации (конструктивных, деструктивных и др.), внутренняя позиционность и конфликтность.
2	корпоративные предания (история), мифы и легенды, об организации, ее сотрудниках и руководителях
3	имидж, который воспроизводится в реальном общении с клиентом
4	корпоративные правила (взаимоотношения с клиентами), основные ценности, разделяемые сотрудниками в организации
5	традиции и правила «внутреннего распорядка»

<b>XI</b>	<b>Какой подход, определяющий стиль лидерства устанавливает соотношение</b>
-----------	---

	<b>между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства?</b>
1	ситуационный подход к лидерству
2	поведенческий подход к лидерству
3	лидерство, сосредоточенное на человеке
4	теория великих людей
5	лидерство, сосредоточенное на задаче

<b>XII</b>	<b>При каком стиле лидерства руководитель намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных?</b>
1	лидерство, сосредоточенное на задаче
2	демократический стиль
3	автократический стиль
4	лидерство, сосредоточенное на человеке
5	лидерство, основанное на уважении человеческого достоинства

<b>XIII</b>	<b>При каком стиле лидерства руководитель стремится сделать обязанности своих подчиненных более привлекательными?</b>
1	автократический стиль
2	лидерство, сосредоточенное на человеке
3	лидерство, основанное на уважении человеческого достоинства
4	лидерство, сосредоточенное на задаче
5	демократический стиль лидерства

<b>XIV</b>	<b>При каком стиле лидерства руководитель делает акцент на проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда?</b>
1	лидерство, сосредоточенное на человеке
2	лидерство, основанное на уважении человеческого достоинства
3	лидерство, сосредоточенное на задаче
4	демократический стиль лидерства
5	автократический стиль лидерства

<b>XV</b>	<b>Лидерство, сосредоточенное на человеке предполагает, что?</b>
1	руководитель делает акцент на оказание взаимопомощи
2	работникам позволяется в максимальной степени участвовать в принятии решений
3	исключается личная опека, тем самым обеспечивается высокая производительность труда
4	подходят все указанные определения
5	руководитель всегда поощряет подчиненных за их труд

<b>XVI</b>	<b>Какой стиль лидерства определяется наиболее адекватными обстоятельствами?</b>
1	«Теория великих людей»
2	ситуационная модель руководства Фидлера
3	ситуационная теория П. Герси и К. Бланчарда
4	ситуационная теория Митчела – Хауса «путь – цель»
5	ситуационная модель руководства Врума - Йеттона

<b>XVII</b>	<b>При каком стиле лидерства руководитель получает информацию от подчиненных, но проблему решает сам?</b>
-------------	---

1	«Теория великих людей»
2	ситуационная модель руководства Фидлера
3	ситуационная теория П. Герси и К. Бланчарда
4	ситуационная теория Митчела – Хауса «путь – цель»
5	ситуационная модель руководства Врума - Йеттона

<b>XVIII</b>	<b>К какому стилю лидерства можно отнести стиль при котором руководитель ставит перед подчиненными четкие перспективные цели, своим поведением подчеркивает важность достижения высоких результатов труда?</b>
1	лидерство, ориентированное на достижение цели
2	участвующее лидерство
3	директивное лидерство
4	поддерживающее лидерство
5	поощряющее лидерство

<b>XIX</b>	<b>При каком стиле лидерства руководитель побуждает сотрудников высказывать в процессе принятия решений свои мнения и вносить предложения, советуется с подчиненными по различным рабочим проблемам. Приветствует коллективное обсуждение проблем и внесение предложений по их устранению?</b>
1	директивное лидерство
2	участвующее лидерство
3	поддерживающее лидерство
4	поощряющее лидерство
5	лидерство, ориентированное на достижение цели

<b>XX</b>	<b>При каком стиле лидерства руководитель играет основную роль в мотивации удовлетворенности и качества исполнения работы сотрудниками?</b>
1	«Теория великих людей»
2	ситуационная модель руководства Фидлера
3	ситуационная теория П. Герси и К. Бланчарда
4	ситуационная теория Митчела – Хауса «путь – цель»
5	ситуационная модель руководства Врума - Йеттона

## **ТЕМА 7 КОММУНИКАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Известно, что одним из основных условий функционирования любой системы является движение в ней потоков информации. Понятия «коммуникация» и «информация» тесно связаны единым процессом управления в организации. Тождественны ли данные понятия?

2. Что следует понимать под понятием «информация»?

3. Назовите источники коммуникации в организации?

4. Может ли быть барьером на пути доведения информации сложная иерархическая структура в организации? Приведите примеры таких барьеров

5. Охарактеризуйте роль коммуникации на этапе идентификация новой задачи (политики) компании. Что должны делать службы коммуникации на данном этапе? Назовите и охарактеризуйте основные методы коммуникаций на этой стадии.

6. Охарактеризуйте роль коммуникации на этапе внедрения новой корпоративной политики. На какие группы сотрудников должна быть направлена коммуникация? Назовите и охарактеризуйте основные методы коммуникаций на этой стадии.

7. Что дает руководителю коммуникация в малой группе? Какие факторы могут усложнить процесс коммуникации в данном случае?

8. Каким образом в организации можно стимулировать обилие контактов?

9. Компания «ЗМ» организует клубы по групповым интересам. С какой целью это делается?

10. Влияет ли тип личности человека на процесс коммуникации?

11. В процессе своей деятельности менеджеры постоянно изучают информационное пространство внутри компании, осуществляют оценку эффективности существующих каналов внутренних коммуникаций. Данная деятельность позволяет им получить определенную информацию

*Определите содержание полученной информации в ходе такого изучения компании*

12. Руководитель одной из компаний ежемесячно выступает в программе, транслируемой по внутренней телесети компании. Его находящиеся в самых разных уголках страны сотрудники имеют возможность позвонить в студию и задать вопросы или просто высказать свое мнение.

*Что в данном случае является коммуникативным каналом?*

*Как осуществляется процесс декодирования? Каким образом осуществляется обратная связь?*

13. Вербальные сигналы исходят из царящей в офисе менеджера обстановки. Оцените следующее развитие событий в кабинете вашего руководителя.

– *он остается за столом, приглашая вас занять место на стуле напротив;*

– *вы и начальник сидите на стульях, но не за рабочим столом, а в удалении, возможно, за журнальным столиком;*

– *вас приглашают присесть в удобное кресло, а руководитель занимает место на диване.*

#### Кейс 1

В компании «Проктор энд Гэмбл» для описания взаимной конкуренции пользуются особым языком: «противостояние», «созидательный конфликт», «трение идей» и т.д. В компании открыто поощряется множественность мнений и подходов к решению одной и той же проблемы. Уже на этапе готовых устройств и подготовленных для них программ компания проводит сравнение подлинной эффективности и делает свой выбор.

*С какой целью руководство компании использует данные виды противоречий?*

#### Кейс 2

Ирина Сергеевна работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досажает. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но, ты же, работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно объяснили, и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

*Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?*

*Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?*

*Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?*

*Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?*

### Кейс 3

Рудоуправление №3 является структурным подразделением ОАО «Комбинат «НИК» без права юридического лица. Комбинат «НИК» занимается добычей руды в соответствии с утвержденными планами и техническими условиями. Данное местонахождение кобальто-никелевых силикатных руд приурочено к погребенной коре выветривания одноименного массива ультрабазитов. Горные работы ведутся в пределах проектного контура карьера. Производительность рудоуправления №3 – 4 млн. тонн руды в год. Общая численность работников – 283 человека.

Анализ деятельности данной организации выявил:

Во-первых, устоявшуюся тенденцию опережения темпов роста заработной платы над темпами роста производительности труда.

Такая ситуация свидетельствует о неэффективной системе распределения средств организации, т.к. при сохранении подобной структуры потоков в скором времени фонд оплаты труда будет исчерпан. Опасность сложившейся ситуации состоит в том, что время на создание базы нормального функционирования и развития будет потеряно. Больше того, число первоочередных статей затрат возрастет. То, что можно было бы использовать, модернизировать и развивать планомерно (без вынужденной остановки работ и отпуска работников в отпуск, задержки выплаты заработной платы, обновления фондов и т.д.) придется осуществлять в сжатые сроки и одновременно.

Во-вторых, недостаточно эффективную систему коммуникаций. Главным образом это связано с функциональным управлением. Функциональные структуры часто имеют очень узкий кругозор и не заинтересованы в том, что прямо их не касается. Приходится наблюдать, как бухгалтерия заинтересована в получении производственной и финансовой информации. Но ее совершенно не интересуют факторы, под влиянием которых сложилась благоприятная или кризисная ситуация, почему это произошло. Часто создается впечатление, что менеджеры ведут себя так, словно их ничего не связывает. Разрушительная конкуренция между их функциональными структурами порой проявляется с большей энергией, чем борьба с внешними конкурентами. Достаточно типичной для коллектива комбината стала проблема сотрудничества между работниками отдела маркетинга и сбыта, с одной стороны, и производственниками, – с другой.

Обмен информацией должен осуществляться заинтересованными лицами. В противном случае эффективность такого взаимодействия крайне низка. Соблюдается лишь формальное прохождение информации. Следуя чрезмерной приверженности бюрократическим привычкам, сообщение передается наверх по цепочке начальнику функционального отдела для того, чтобы передать их начальнику другого функционального отдела и, только потом уже спустить вниз по цепочке. По мнению многих это происходит из-за недостатка доверия друг другу.

В-третьих, проблема с обменом информацией в функционально построенной среде состоит в том, что сотрудники заботятся о работе, своих обязанностях или о функциях отдела, забывая при этом о принадлежности себя и отдела к общей цели организации, ее деятельности сегодня и развитию завтра.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровни производительности труда тесно связаны с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Таким образом, приведенная характеристика проблемных аспектов деятельности рудоуправления комбината требует пересмотра системы коммуникаций и системы распределения ресурсов организации.

*Проанализируйте действующую систему коммуникаций. Выявите причины слабой заинтересованности работников в объединении усилий для достижения общей цели организации.*

*Продумайте основные аспекты программы исследования коллектива на предмет лучшей мотивации, обеспечения благоприятной сферы взаимоотношений, повышения производительности труда.*

*Проанализируйте и обоснуйте правомерность механизма распределения ресурсов комбината.*

#### Кейс 4

Продукция винно-водочного завода «Майский» считается одной из лучшей по своему качеству среди своих конкурентов на территории Российской Федерации. Это объясняется тем, что изделия изготавливаются из натуральных ингредиентов и настоев. Проверка качества продукции на вино - водочном заводе «Майский» осуществляется путем случайной выборки из произведенной партии продукции согласно стандартам Российской Федерации.

Анализ деятельности ОАО ВВЗ «Майский» показал, что основной проблемой на ОАО ВВЗ «Майский» является низкая эффективность коммуникаций. Это вызвано целым рядом причин:

- недостаточная оснащенность рабочих мест компьютерами, отсутствие электронной почты на предприятии между персоналом усложняет и замедляет обмен информацией на предприятии; нередки случаи потери документов, восстановление которых требует дополнительных затрат времени и сил, порождает конфликтность в коллективе;
- на предприятии отсутствует система учета предложений, стимулирования разработки ноу-хау, оценки эффективности организации процессов, операций, процедур. В результате у работников отсутствуют стимулы к генерации идей, усложняется поступление информации руководству. В целом тормозится развитие, диктуемое временем;
- отсутствие у руководителей знаний, навыков психологии усложняет коммуникации в звене руководитель-подчиненный. Менеджеры недооценивают значимости коммуникаций для успешного развития предприятия.

*Что необходимо предпринять руководству для устранения этих причин?*

#### ТЕСТ ПО ТЕМЕ 7

I	<b>Данный аспект в коммуникационном процессе означает создание определенного образа организации?</b>
1	форма коммуникации
2	средство коммуникации
3	условие коммуникации
4	направление коммуникации
5	позиционирование организации

II	<b>Какое направление коммуникации способствует формированию равноправных отношений?</b>
1	от высшего к низшему звену управления
2	от низшего к высшему звену управления
3	коммуникация между отделами
4	коммуникация между руководителем и подчиненными



5	коммуникация вне пределах организации
---	---------------------------------------

<b>III</b>	<b>Что включает содержание коммуникации: руководитель-подчиненный?</b>
1	достижение признания и вознаграждения с целью мотивации
2	обеспеченности в решение задач отдела
3	уяснение задач, приоритетов и ожидаемых результатов
4	верны все предлагаемые варианты ответов, однако их перечень неполный
5	обсуждение проблем эффективности работы

<b>IV</b>	<b>Какая позиция неформальных коммуникаций указана ошибочно?</b>
1	предстоящие сокращения
2	новые меры наказания за опоздания
3	изменения в структуре организации
4	изложение спора между руководителями
5	вопросы личного характера

<b>V</b>	<b>Обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена. Это?</b>
1	коммуникационный процесс
2	информационный процесс
3	совещательный процесс
4	распорядительный процесс
5	упорядочение работы

<b>VI</b>	<b>Как в менеджменте определяют лицо, которое генерирует идею, собирает информацию и передаёт её?</b>
1	отправитель сообщения
2	канал сообщения
3	содержание сообщения
4	идеолог организации
5	получатель сообщения

<b>VII</b>	<b>Информация, закодированная с помощью символов. Это?</b>
1	канал сообщения
2	содержание сообщения
3	отправитель сообщения
4	идеолог организации
5	абуква Морзе

<b>VIII</b>	<b>Как называется лицо, которому предназначена информация?</b>
1	канал сообщения
2	содержание сообщения
3	отправитель сообщения
4	идеолог организации
5	получатель информации

<b>IX</b>	<b>Можно ли с помощью коммуникации передавать идею, которая заключается в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных?</b>
1	можно
2	можно, но информацию необходимо тщательно проверить
3	можно, но только руководителю
4	нет

5	можно, но только на служебных совещаниях
---	--

<b>X</b>	<b>Когда обмен информацией следует считать эффективным?</b>
1	если получатель продемонстрировал понимание идеи
2	если получатель произвел действия, которые ждал от него отправитель
3	если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которые ждал от него отправитель
4	если получатель отправил обратное сообщение
5	если получатель высказал свое несогласие с переданной информацией

<b>XI</b>	<b>Какие преграды в коммуникационном процессе обусловлены конфликтами между сферами компетенции?</b>
1	невербальные преграды
2	семантические преграды
3	не подходит ни один из предлагаемых вариантов ответа
4	вербальные преграды
5	преграды, обусловленные восприятием

<b>XII</b>	<b>Какие преграды в коммуникационном процессе могут возникать у компаний, действующих в многонациональной среде?</b>
1	невербальные преграды
2	семантические преграды
3	не подходит ни один из предлагаемых вариантов ответа
4	вербальные преграды
5	преграды, обусловленные восприятием

<b>XIII</b>	<b>Какие преграды в коммуникационном процессе становятся причиной неверного понимания смысла сообщения?</b>
1	семантические преграды
2	невербальные преграды
3	не подходит ни один из предлагаемых вариантов ответа
4	вербальные преграды
5	преграды, обусловленные восприятием

<b>XIV</b>	<b>Какие преграды в коммуникационном процессе обусловлены социальными установками?</b>
1	семантические преграды
2	невербальные преграды
3	не подходит ни один из предлагаемых вариантов ответа
4	преграды, обусловленные восприятием
5	вербальные преграды

<b>XV</b>	<b>Какое совершенное действие может свидетельствовать о невербальных коммуникациях?</b>
1	строгий взгляд
2	произношение слов
3	негативная поза
4	выражение лица
5	верны все указанные варианты ответов

<b>XVI</b>	<b>Что означает действие, при котором перед началом передачи информации</b>
------------	---

	<b>проясняется идея?</b>
1	предварительное обдумывание и анализ вопросов, проблем, идей, которые должны стать объектом передачи
2	предварительное обдумывание и анализ вопросов
3	определение идеи
4	кодировка идеи
5	предварительное обдумывание идей, которые должны стать объектом передачи

<b>XVII</b>	<b>Что необходимо делать для того, чтобы исключить при передаче информации противоречивые сигналы?</b>
1	продумать заранее то, о чем необходимо сказать
2	следить за языком собственных поз, жестов и интонаций
3	изучить методику передачи информации
4	не кодировать передаваемую информацию
5	продумать такую кодировку информации, чтобы она была понятна лицу, принимающему информацию

<b>XVIII</b>	<b>Что должен делать руководитель в случае, если он не в состоянии эффективно реагировать на всю получаемую информацию?</b>
1	он должен успевать принимать и перерабатывать всю поступающую информацию
2	подключить к принятию и переработке информации своих подчиненных
3	ни один из предлагаемых вариантов ответов не подходит
4	оставить наиболее значимую для себя информацию
5	доложить об этом лицу, которое передает ему информацию

<b>XIX</b>	<b>Какая из предложенных преград, имеющих место в организационных коммуникациях, указана ошибочно?</b>
1	искажение сообщений
2	информационные перегрузки
3	плохая обратная связь
4	неудовлетворительная структура организации
5	наличие конфликтной ситуации

<b>XX</b>	<b>Внимание к чувствам других людей. Это?</b>
1	симпатия
2	эмпатия
3	дружелюбность
4	толерантность
5	верны все ответы

## ТЕМА 8. КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ

### Вопросы для обсуждения

1. Как определяется понятие стратегия поведения в конфликте?
2. В чем состоит стратегия соперничества, и в каких ситуациях она применима?
3. В каких обстоятельствах эффективен компромисс?
4. Какие обстоятельства конфликта могут вынудить конфликтующие стороны прибегнуть к уступке?
5. В чем преимущества сотрудничества по сравнению с другими стратегиями?
6. Что такое фрустрация? Когда она возникает?
7. Дайте определению конфликта ролей. Приведите примеры данного конфликта.

8. Что такое неопределенность роли?
9. Как вы понимаете следующее утверждение: «Разработать систему приоритетов в своей работе»?
10. Каким образом работа влияет на эмоциональное и физиологическое состояние человека?
11. Вам не нравится работа, которую Вы выполняете. Выскажите свое несогласие руководителю свое несогласие.
12. Каким образом можно использовать тот или иной стиль лидерства для исключения стресса? Приведите примеры.

## КЕЙС 1

Только что вернувшегося из отпуска директора одной из московских типографий, посреди ночи разбудил телефонный звонок. Звонивший оказался главный бухгалтер той же типографии. Голос у главбуха был очень взволнованный, он что-то быстро и беспорядочно говорил. Из всего сказанного директор понял, что в типографии дела обстоят очень плохо, а самое главное – из достоверных источников главный бухгалтер узнал, что завтра в типографию прибывает налоговая инспекция. Помимо этого главбух извинился за то, что не мог подождать до утра, сообщил, что у него разболелось сердце, и он просто не знает, что можно в этой ситуации предпринять.

Директор пообещал главному бухгалтеру во всем завтра разобраться и после разговора лег досыпать. Однако сон улетучился, и в голову лезли разные странные мысли и воспоминания.

\*\*\*

Директор начинал свой трудный путь в той же самой типографии в далекие шестидесятые годы простым рабочим. Параллельно с работой он учился на вечернем отделении Московского полиграфического института. Окончив институт, и проявив немало усердия и трудолюбия, он постепенно, ступенька за ступенькой, поднимался по служебной лестнице. К нему хорошо относилось начальство, и уже к началу восьмидесятых годов он стал директором. Работникам типографии нравилось, что он хорошо разбирается в производстве, знает все проблемы и нужды типографии, ведет себя демократично. Директор, в свою очередь, не оставался безучастным ко всем проблемам типографии, и считал её своим вторым домом. Он привык к четкой системе государственных заказов на книги, журналы, бланки, этикетки и другую печатную продукцию. Большую сложность в этот период составляло материально-техническое обеспечение типографии. Но, именно в этой сфере у директора были долгие и надежные связи, которые почти никогда не подводили.

\*\*\*

Все изменилось с началом перестройки.

В условиях перехода на рыночные отношения государственный заказ на печатную продукцию престал существовать, значительно сократились тиражи изданий. Если раньше тиражи книг достигали 100 и даже 200 тысяч экземпляров, то за сравнительно короткое время они упали до 5 и даже 3 тысяч. Значительно сократилось количество заказов, т.к. «книжный бум» давно прошёл, в связи с этим возросла конкуренция среди типографий. Хорошо отлаженные директором «снабженческие контакты» стали бесполезными, т.к. при наличии денег бумагу, краску и другие ранее дефицитные полиграфические материалы можно было совершенно свободно купить.

«Да, выходит, долгие годы, ушедшие на установление прочных производственных связей с поставщиками сырья и материалов, потеряны впустую», – эта мысль все чаще не давала покоя руководителю предприятия.

Некоторые типографии смогли приспособиться к новым условиям и добиться совсем неплохих результатов. Типография же, которой руководил директор, еле-еле

сводила концы с концами. К середине 90-х годов она уже напоминала что-то вроде айсберга, у которого только маленькая часть ещё как-то держится над водой, а вся основная часть уже давно затонула.

\*\*\*

Главный бухгалтер Орлов работал в типографии уже около 20 лет. Пришел он в типографию простым бухгалтером, в короткие сроки овладел всеми тонкостями этой сложной профессии и довольно быстро занял должность главного бухгалтера. Однако в жизни ему чего-то всегда не хватало. Часто встречаясь со своими институтскими друзьями, которые работали в министерствах и крупнейших предприятиях, он с завистью слушал их увлекательные рассказы об интересных зарубежных командировках, новых машинах, закрытых распределителях с дефицитными товарами и прочих радостях жизни.

А что мог рассказать сокурсникам главбух? О жалкой типографии даже не союзного масштаба, о разных книжонках, этикетках и открытках, печатающихся там, и о своем однообразном, безрадостном существовании в стенах этого предприятия?

Но вот наступила перестройка, и главный бухгалтер почувствовал, что пришел его звездный час. Он открыл в себе очень нужное (по его мнению) качество. Подобно О. Бендеру он знал 400 сравнительно честных способов зарабатывания денег. Не будет преувеличением сказать, что типография ещё как-то держалась на плаву только благодаря главному бухгалтеру. Он знал многих нужных людей, знал, как и кому «угодить», и в этом плане он был незаменим. Не забывал и про себя. Управленцы типографии, а особенно они с директором, получали столько, что им могли бы позавидовать руководители самых процветающих предприятий. Естественно, что большая часть этих денег шла не в виде зарплаты, а её обналичивали различными обходными путями благодаря «таланту» главбуха. Теперь у него было уже 2 машины, в том числе новая иномарка, коттедж под Москвой, а своего сына он отправил учиться за границу.

А где теперь были его студенческие друзья? Многих уволили из министерств, многие еле-еле сводили концы с концами, т.к. их предприятия были далеки от процветающих. Теперь главбух всем им мог «утереть нос». Но чем больше он получал, тем больше ему хотелось.

\*\*\*

Такое течение событий и привело к ночному звонку, возвратившемуся из отпуска директору. А началось все с давнего совещания, посвященного сложившемуся кризисному положению в типографии. Когда её участники покинули кабинет директора к нему подошёл главный бухгалтер. Он достал из своего портфеля стопку документов и разложил их на директорском столе. Начав издали со сложившейся экономической ситуации в стране, он наконец добрался до главного: в ближайшее время типографии грозит банкротство. Он показал директору несколько таблиц и сказал: «Вот смотрите сами». Директор плохо разбирается в бухгалтерских тонкостях, не глядя отодвинул бумаги в сторону и спросил: «Что же нам делать?».

Глаза у главного бухгалтера заблестели. Он давно ждал этого вопроса и отчетливо проговорил: «есть, конечно, выход. Вы знаете, что я имею в виду. С моими знаниями и опытом я могу легко все устроить!» «Но, это же, подсудное дело!» – заговорил в директоре страх перед начальством и перед любой формой ответственности. Главный бухгалтер стал яростно доказывать: «Сейчас не то время, никого за это не сажают, в стране экономический беспредел! Кому есть дело до какой-то захудалой типографии?».

Директор пытался возражать, но в ответ приводились все новые и новые доводы. Сопrotивление директора стало постепенно ослабевать, а потом он согласился. «Зачем я это сделал, почему согласился? Ведь знал, чувствовал, что к добру это не приведёт», – много раз после этого разговора думал про себя директор.

Директор видел, как быстро изменяется экономическая ситуация в стране, как совершенствуется техника и технология полиграфического производства и чувствовал,

что не в состоянии угнаться за этим стремительным прогрессом, отчего все больше погружался в депрессию. Текущие дела стали часто утомлять его. Решение сложных и первостепенных вопросов отодвигалось на неопределенные сроки. Частенько теперь он стал прибегать к водочке. Постепенно всеми делами, связанными с приемом и оплатой заказов в типографии, стал заниматься главный бухгалтер.

\*\*\*

Настало утро. Первым в проходной типографии появился молодой человек. Это был студент Московского университета печати, который был направлен для прохождения практики в данную типографию. Однако кроме старушки-вахтерши в этот час ещё никого не было. Она долго расспрашивала студента, кто он и зачем пришёл, а потом начала удивляться, что «ему-то в его-то годы и не спиться».

Минут пятнадцать практикант просидел на проходной, т.к. вахтерша не впустила его одного в типографию. Потом появилась с виду немолодая женщина с озабоченным выражением лица. Вахтерша сказала практиканту: «Вот и начальник цеха». Студент представился, показал свое направление, и они пошли в цех. Не обнаружив в цехе рабочих и мастера, начальник цеха попросил его: «Передайте, пожалуйста, мастеру, что у меня очень важное дело и я, вероятно, вернусь на работу во второй половине рабочего дня». После этих слов она удалилась, а студент остался в цехе.

Между тем в цехе почти никто не работал, т.к. не было заказов на печатную продукцию. Скорее всего, рабочие и мастер это знали, и поэтому они «не очень спешили на работу».

\*\*\*

Директор приехал на работу около девяти часов. Идя по коридору, он вспомнил, как давным-давно, будучи ещё совсем мальчишкой, впервые переступил порог этой типографии. Она была совсем недавно построена, от ярко выкрашенных стен ещё пахло краской. Везде были частота и порядок.

Теперь на грязных стенах давно облупилась краска, а на полу валялись бумага и обрывки картона. Все дышало какой-то бесхозяйственностью и имело заброшенный вид. Директора очень удивило, как он мог раньше не замечать этого беспорядка.

О ночном разговоре он пытался не думать, утешая себя мыслью, что все нормально, поправимо и дело не так уж плохо, а этот паникер бухгалтер все преувеличивает. Однако первым, с кем он встретился, был главбух. На нем не было лица. Куда-то делась привычная за последнее время веселость, руки тряслись, а мешки под глазами говорили о бессонной ночи.

Увлечшись непомерным обогащением и уверовав в полную безнаказанность, он за последнее время принимал много «левых» заказов, которые выполнялись за наличные деньги и совершенно нигде не фиксировались. О такой деятельности руководителей не могли не знать рабочие, и этого-то больше всего боялся главный бухгалтер. Вчера он переоформлял машины, дачу квартиру на жену, тещу и других родственников.

После встречи с главным бухгалтером совсем тревожно стало на душе у директора. Как только он вошёл в кабинет, сразу же позвонил представитель одной американской фирмы. Месяц назад с ними был заключен договор о печати рекламных проспектов. Фирма хотела вести продажу лечебных препаратов на российском рынке и решила, что дешевле и удобнее отпечатать рекламные проспекты в самой России, чем вести их из США. Типография славилась высоким качеством продукции, и поэтому именно ей фирма доверила печатать этот заказ. Однако прошел целый месяц, а продукция так и не поступила заказчику. Рассерженный представитель фирмы сообщил директору, что они подают в суд, и за невыполнение договора типографии грозит огромный штраф. Директор пообещал разобраться и принять необходимые меры. Он сразу же позвонил в производственный отдел. Оказалось, что о заказе просто забыли и сейчас же он будет запущен в производство. Директор возмутился: «Типография простаивает из-за

отсутствия заказов, а вы «забыли» о таком важном и срочном заказе». «Я виновата», – услышал директор ответ начальника производственного отдела. «Вас надо уволить», – не совсем уверенно прозвучал голос директора.

Директор был добрый человек и всегда считал, что карать надо только вредителей, а разгильдяев и бездельников можно и нужно перевоспитывать.

«Сейчас запустим этот заказ, быстро все отпечатаем, а с фирмачами я все постараюсь уладить» – убеждал сам себя директор.

Было уже одиннадцать часов, а в цехе никто не работал. Рабочие занимались кто чем. Часть рабочих толпилась вокруг «Х» – «лидера среди рабочих». Он был здесь как бы заглавного. Он отпускал шуточки и рассказывал анекдоты. За соседним столиком четверо рабочих играли в домино.

«Ну что, студент, нравится тебе такая работа?» – неожиданно обратился «Х» к студенту.

«Не могу понять, что же у вас тут творится», – ответил ему практикант. На лекциях, особенно по экономике, он не раз слышал, что полиграфия переживает сейчас далеко не лучшие времена, но что может быть все так ужасно на конкретном предприятии, этого себе он представить не мог.

«А ничего не творится, со спокойным видом ответил ему «Х» все очень просто и ясно как божий день. Начальство (и он демонстративно указал пальцем вверх) – ворует, им дела нет до того, что творится здесь. Рабочие, видя такое отношение, тоже «не очень надрываются». Всем на все наплевать. Уже давно нет настоящего хозяина в типографии. Вот так-то, студент».

После этого он повернулся к сидящим рядом рабочим и отпустил какую-то шутку. Все долго смеялись...

В это время в цех буквально вбежала начальник производственного отдела с какими-то бумагами в руках.

«Где мастер, почему не работаете?» – были её первые слова.

«А как можно работать, когда работы нет?», – ответил вопросом на вопрос «Х».

«Вот очень срочный и важный заказ. Сейчас же приступайте к работе», – строго проговорила начальник производственного отдела.

Заметив вошедшего в цех мастера, начальник производственного отдела стала отчитывать его в присутствии рабочих за безынициативность и разгильдяйство. Затем передала ему «срочный и важный заказ» и немедленно удалилась.

Мастер быстро распределил работу и буквально через несколько минут цех заработал.

\*\*\*

Рабочий день двигался к завершению, и казалось, что налоговой инспекции так и не будет.

Директор постепенно начал успокаиваться, отлегло на душе и у главного бухгалтера.

Но не тут-то было.

В начале пятого к типографии подъехала машина, и все самые страшные опасения подтвердились.

*Охарактеризуйте героев ситуации.*

*Проанализируйте факторы, оказавшие влияние на поведение героев.*

*Охарактеризуйте систему внутриорганизационных отношений в типографии. В чем их порочность?*

*Что вы можете предложить для выхода типографии из кризиса?*

*Охарактеризуйте стиль управления руководства.*

*Охарактеризуйте факторы, способствующие возникновению конфликтов. Дайте им характеристику.*

*Дайте характеристику этике бизнеса.*

*В чем основа и возможности разрешения конфликта между директором и главным бухгалтером?*

*Какова роль внешних факторов, оказавших влияние на поведение директора и главного бухгалтера?*

*Что общее и в чем различие в интересах групп и лиц, участвующих в ситуации?*

## КЕЙС 2

На протяжении многих лет неписанным правилом было то, что работа – это не место для шуток. Это правило привело к стойкому убеждению, что если работники шутят на производстве, то они, вероятно, не относятся к делу серьезно. Работа и игра, как считалось, исключают друг друга.

Такая установка меняется в «Kodak» и многих других компаниях по мере того, как они признают ценность юмора для здоровья сотрудников. Некоторые консультанты по организационным вопросам утверждают, что юмор – это необходимый элемент творческого и новаторского подхода.

Консультант Дэвид Абрамис говорит: «наряду с вертикальным положением и умением лгать человека отличает от животного юмор. Юмор – это то, что мы собой представляем. Если в вашей организации не приветствуется юмор, то она нечеловечна, так как вытравивает одну из черт человека. Таким образом, если подавлен юмор, то, скорее всего, будут подавлены и другие особенности личности, необходимые для ведения дел, – в частности, душевное здоровье, удовлетворенность работой и, что, пожалуй, важнее всего, творческий подход к делу.

Многочисленными эпидемиологическими исследованиями установлено, что люди, подверженные каким-либо видам стресса, часто болеют и умирают в более молодом возрасте. Психологические исследования стресса, в том числе стресса, связанного с производством, свидетельствуют о том, что некоторые виды стресса способны вызвать ухудшение психологического и физического здоровья. Фактически 80 % работников испытывают в жизни ту или иную степень стресса и хотят бороться с ним. Возможно, юмор и есть решение проблемы. Исследования показали, что люди, которые больше смеются на работе, испытывают меньше беспокойства, менее подавлены, больше удовлетворены работой и жизнью в целом.

Ежегодно группа менеджеров «SanMicrosystems» придумывает какой-либо замысловатый первоапрельский розыгрыш одного из высших руководителей фирмы. Однажды Вейн Розинг, вице – президент «SanMicrosystemsLaboratories, Inc», обнаружил копию своего офиса в натуральную величину, построенного на дне резервуара для акул в аквариуме парка Золотых ворот в Сан-Франциско. Два годами раньше главный исполнительный директор Скотт Макнили, придя на работу, обнаружил, что его офис превращен в площадку для гольфа. В другом случае один из основателей фирмы Билл Джой увидел забавное объявление на бампере своего автомобиля, плавающего посередине пруда для разведения рыб.

В «SanMicrosystem» юмор на производстве считают средством укрепления товарищества и бригадного труда. Об этом свидетельствуют первоапрельские розыгрыши. Они начались в 1985 году, когда группа инженеров- программистов решила воспользоваться дружескими отношениями со своим руководителем, сделав его первой жертвой розыгрыша. После того, как первый розыгрыш был хорошо воспринят, эта практика превратилась в традицию компании. И практика сохранилась, несмотря на то, что коллектив в «SanMicrosystem» увеличился до 12 000 человек.

Консультанты по вопросам юмора резко увеличили масштабы своей деятельности середины 80-х гг. Основатель «Проекта юмора» Джоэль Гудман говорит: «Работодатели осознали, что юмор – это не детская забава; хорошее времяпровождение и увеличение производительности не исключают друг друга.



Мысль о том, что юмор может способствовать увеличению производительности, поддерживает Говард Поллио, профессор психологии Университета штата Теннесси в Ноксвилле. Проведенное им исследование влияния юмора на способность выполнять рутинные производственные задания позволило установить, что группы, которые выполняют повторяющиеся задания, делают это лучше в веселой обстановке. «Юмор способен уменьшить скуку и взбодрить любого» – говорит он

Поллио установил также, что юмор не отвлекает при решении группой более сложных проблем, хотя его способность вносить оживление и придавать бодрость иногда приносит также элемент рассеянности в работу. «Тем не менее, говорит Поллио, – мнение о том, что смех снижает результативность работы группы это миф»

К юмору как средству борьбы со стрессом на производстве «Kodak» стали прибегать после того, как Линдсей Колиэ, консультант по творческой работе, установил наличие тесной взаимосвязи между творчеством и юмором. Для изучения этой зависимости Колиэ собрал рабочую группу. В результате «Kodak» появилась «комната юмора», о которой с тех пор писали в NewYorkTimes и сообщала NBC в своем шоу «Сегодня». «Комната юмора» в «Kodak» включает:

- библиотеку развлечений, в которой содержатся книги и рисунки шуточного характера, а также книги, аудио – видео- и видеопленки юмористов. Обставленная удобной мебелью, библиотека развлечений обеспечивает идеальные условия для того, чтобы сотрудники расслабились в течение напряженного дня;

- помещение для групповых встреч, которые позволяют группам до 20 человек собраться в удобной обстановке для обсуждения интересующих проблем, просмотра видеозаписи или принятия творческих решений;

- магазин игрушек, в котором имеются различные устройства для снятия стресса и успокоения нервов (например, игрушечный босс, у которого можно оторвать руки или ноги; резиновое глазное яблоко; чучело Садама Хусейна и др),- которые представляются в любое время бесплатно;

- высокотехнологичную зону, в которой имеются персональные компьютеры, именуемые процессорами юмора и обеспеченные программами, которые помогают сотрудникам решать творческие задачи, готовить выступления и генерировать идеи.

Примером помощи, которую оказывает юмор, может служить эпизод, произошедший во время сокращения штатов. Сотрудникам организации юмор помогал справиться со стрессом, вызванным увольнением. Сокращение штатов совпало с выходом диснеевского фильма «Дорогая, я уменьшил детей», а сотрудники «Kodak» создали сатирическое сочинение о реорганизации компании под названием «Дорогая, я уменьшил компанию». Никто точно не знает, кто является её автором, но сатира оказалась настолько удачной, что люди переписывали это сочинение на протяжении многих недель, что помогло снять стресс. Негативных психологических последствий, которых опасалась компания, не наблюдалось.

Несмотря на успех «комнаты юмора», некоторые менеджеры организации по-прежнему придерживаются старого правила, что работа не предназначена для забавы. Колиэ полагает, что они втайне надеются, что комнату прикроют. Видимо, речь идет о тех менеджерах, которые не разрешили рекламировать «комнату юмора» в бюллетене компании». «Они считали это неуместным», – говорит Колиэ.

Однако слух о «комнате юмора» разнесла молва. В настоящее время её используют и ценят различные категории работников. Колиэ отмечает: «Люди постоянно говорят мне спасибо за то, что я позволил привнести юмор на производство. Это позволяет нам иначе взглянуть на труд».

*Каким образом менеджеры могут использовать юмор в других стрессовых ситуациях на производстве, помимо увольнений?*

*Полагаете ли Вы, что «комната юмора» в «Kodak» способна снизить производительность труда работников? Свой ответ обоснуйте.*

*Почему менеджеры «Kodak», похоже, считают «комнату юмора» неудачной идеей, хотя факты указывают на её позитивный эффект?*

### Кейс 3

Хотя создание международных совместных предприятий производителей автомобилей целесообразно, часто они не приносят большой прибыли. После многолетних споров «GeneralMotors» продает свою долю (50%) корейской «DaewooMotorCo.» Автогигант вынужден также передать в залог «Isuzu», которая приносит прибыли и где ему принадлежит 37.5 % акций. Список неудачных совместных начинаний можно продолжать: альянсы «Chrysler» - «Mitsubishi», «Chrysler» - «Masserati» и «Fiat» - «Nissan» принесли не меньше издержек, чем прибыли. Если учитывать разногласие между США и Японией, особенно в области автомобильной торговли, то связи между американскими и японскими производителями автомобилей носят особенно напряженный характер.

Исключение составляет альянс «Ford» - «Mazda». Он устоял, несмотря на разногласия по поводу конкретных проектов, торговые споры между Японией и США и даже обвинения «Большой тройки» в том, что «Mazda» и другие японские конкуренты сбывают в США минифургоны по демпинговым ценам. Альянс, основанный в то время, когда «Ford» стал спасать японскую фирму, переживавшую трудности (1979г), оказался прочным, Обе компании сотрудничают в области производства автомобилей и обмениваются ценным опытом: «Ford»- в области международного маркетинга и финансов, «Mazda» – в производстве и разработке продукции.

«Ford» и «Mazda» сейчас работают над десятью моделями автомобилей, причем «Ford» обычно предлагает решения в области дизайна, а «Mazda» – основные инженерные решения. Совместно выпускаемые автомобили включают модели «FordEscort» и «MercuryTracer», «Festiva», спортивные «FordProbe» и «MercuryCapri», а также вездеход «ExplorerMazda» с участием «Ford» производит «MX-6», «323», «Protégé» и «Navajo». В целом примерно каждый четвертый автомобиль «Ford», продаваемый в США, выпущен с определенным участием «Mazda» – или в организации производства, или в определении дизайна, тогда как каждые два из пяти автомобилей «Mazda» испытывают на себе влияние «Ford».

«Ford» и «Mazda» соблюдают несколько с трудом установившихся принципов успешного стратегического альянса, которые применимы к кооперации в любой отрасли. Секреты успеха альянса «Ford» - «Mazda» таковы.

Обеспечьте участие высшего руководства. Босс обязан задавать тон в отношениях. В противном случае менеджеры среднего звена будут противиться тому, чтобы уступить частичный контроль над проектом партнеру.

Встречайтесь часто и часто неформально. Встречи должны проходить на всех уровнях и включать время для неформальных контактов. Доверие нельзя обеспечить исключительно за столом переговоров.

Используйте посредника. Третья сторона способна улаживать споры, предлагать новые подходы к партнеру и независимые суждения.

Сохраняйте независимость. Независимость помогает обеим сторонам усилить свои преимущества, которые делают их в первую очередь желательными партнерами.

Не допускайте «жертвенных сделок». Любой проект должен быть выгодным для каждого партнера. Высшее руководство должно обеспечить соблюдение общего баланса интересов.

Назначьте ответственного. Кто-то должен отвечать за контроль над всеми аспектами альянса.

Предвидьте культурные различия. Они могут относиться к особенностям компании или национальной специфике. Проявите гибкость и постарайтесь назначить на ключевые посты менеджеров, восприимчивых к другой культуре.

Основу перечисленных принципов составляет идея о том, что снисходительная небрежность – это не основа для партнерства. Или, как заявил президент компании «Ford» Филлип Бэнтон-мл., «чтобы это заработало, требуется много и упорно потрудиться»

*Почему должны существовать значительные возможности для конфликта в отношениях, как это имеет место в альянсе «Ford» – «Mazda»?*

*Какие способы улаживания группового конфликта, которые Вам известны, применяются в рамках партнерства «Ford» -«Mazda»?*

*Почему партнерство «Ford» – «Mazda» оказалось успешным, то время как многие другие альянсы таковыми не были?*

#### КЕЙС 4

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

*Выскажите ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?*

*Определите:*

- *тип конфликта;*
- *состав конфликтующих сторон;*
- *поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;*
- *методы и конкретные пути разрешения конфликта.*

#### КЕЙС 5

Артем и Виктор решили организовать бизнес по розничной торговле одежды эконом-класса. Идея была в том, чтобы предлагать недорогую, но качественную одежду из Финляндии, России, Чехии для девушек и женщин со средним уровнем достатка. Все сложилось очень удачно и дела пошли в гору. Обязанности между закадычными друзьями были поделены следующим образом: Виктор занимается управлением и

административной деятельностью, а Артем финансированием. Со временем бизнес значительно расширился и начал приносить хорошую прибыль. Вроде бы ничего не предвещало беды, но на третьем году жизни бренда фирмы между партнерами стал назревать конфликт.

Управленческое поведение Виктора ужесточалось пропорционально растущей прибыли. Если в компании возникали конфликтные ситуации между сотрудниками, то Виктор грубо подавлял их и этим только усугублял. В фирме начали распространяться отрицательные слухи и недовольство поведением начальника. Артем был компетентен в области управления и видел, что дела далеки от идеальной картины и хотел помочь как Виктору, так и компании. Он начал предлагать другу различные административные способы по улучшению управленческой деятельности. Но Виктор принимал предложения компаньона холодно и вообще не хотел, чтобы Артем каким-либо образом вникал в дела управления. Кроме того, Виктор просто перестал посвящать партнера в дела компании, а на вопросы Артема о бизнесе, отвечал, что он все контролирует и не надо ему в этом помогать. «Зачем тебе это нужно, я этим занимаюсь, а ты просто получай дивиденды», – так отвечал Виктор на вопросы партнера о положении дел. Конечно, Артема не устраивала такая ситуация и однажды он резко высказал Виктору, что он о нем думает.

В итоге, вместо расширения и развития бизнеса партнеры решили его закрыть и закончить на том, как дружбу, так и совместное дело.

*В чем состояли ошибки друзей, и как можно было бы их урегулировать?*

*Какой конфликт имел место в данном случае?*

#### Кейс 6

Компания «МДК» в целях экономии средств решила переехать в другой офис. Подходящее помещение нашлось в Московской области, недалеко от кольцевой автодороги. Новое расположение компании оказалось неудобным для части сотрудников, и они написали заявления об увольнении из «МДК». В результате в компании появилось несколько вакансий. И одна из них – должность заведующего сектором. Руководство решило не приглашать на нее «варягов», а назначить кого-то из своих сотрудников. Когда в «МДК» был объявлен конкурс на замещение этой вакансии, о своем желании получить должность заявили три сотрудника.

Пока руководство компании рассматривало их кандидатуры, между претендентами на место заведующего сектором разгорелась нешуточная борьба. Коллектив сектора раскололся на три группы, у каждого из кандидатов нашлись свои сторонники, убежденные в том, что их кандидат, более чем другие, достоин повышения.

Когда решение о том, кто из сотрудников должен занять вакантное место, было принято, руководство поручило HR-менеджеру компании объявить претендентам результаты оценки кандидатур.

*Как сделать это так, чтобы еще больше не усугубить конфликтную ситуацию, возникшую в коллективе?*

*Посоветуйте, пожалуйста, HR-менеджеру оптимальный, с вашей точки зрения, вариант.*

#### Кейс 7

В отдел продаж, ключевой отдел компании, был нанят директор-женщина с очень успешным опытом продаж финансовых услуг в России и на международном рынке. Ей была предоставлена полная свобода действий в подборе новой команды отдела продаж, так как «старая» команда ее не устраивала. Совместно с HR отделом были наняты 6 молодых и очень перспективных специалистов. За 8 месяцев работы объем продаж увеличился в полтора раза, команда работала с энтузиазмом. Через 8 месяцев директор объявила о том, что она уходит в декрет и уезжает за границу. Однако она обещала

«держать руку на пульсе», контролировать работу отдела и вернуться не позже, чем через 4 месяца.

После ее отъезда от нее не было ни одного звонка. На связь, даже мобильную, директор не выходила. Из других источников команда узнала, что родилась дочь и у директора все в порядке. Однако в обещанный срок она не вернулась, оформив отпуск по уходу за ребенком. К работе она приступила через 6 месяцев после ухода в декрет. За время ее отсутствия в команде выросли новые лидеры, которые научились принимать самостоятельные решения и брать ответственность за результаты на себя. Показатели отдела не только не упали, но увеличились в разы. Когда директор вернулась, то была неприятно удивлена тем, что часть ее команды – наиболее успешные менеджеры продаж – не воспринимает ее как директора, лидера. Директор потребовала уволить недовольных и нелояльных ей сотрудников.

*Какие официальные/неофициальные меры Вы предпримите для разрешения конфликта?*

### Кейс 8

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующую, агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;
- научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а вашей организации, ее целям;
- искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути – свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то вы с ним расходитесь, то, в другом, можете и сойтись;
- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму. Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились, на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

*Если непосредственный руководитель, по вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у вас раздражение, то, что из предложенного ранее вы постарались бы применить на практике?*

*Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации вы бы испробовали?*

*Как вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?*

### Кейс 9

Перед Вами стоит дилемма, как поступить. Недавно Вы начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ваше будущее отношения в фирме. В ходе аудита одной компании вы обнаружили, что сумма денег, в действительности выплаченная работникам компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и применялась для скрывания существенной части наличности от налогов.

Вы считаете, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Вы подняли этот вопрос в разговоре со старшим в аудиторской группе. Он признал, что такая проблема существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее решении дальше. Старший аудитор предложил Вам поговорить с руководителем фирмы.

Прежде чем идти к руководителю, Вы долго думали об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые Вы продолжаете посещать, и которые периодически проводятся фирмой, упор делается на этику профессионального аудита и на приверженность фирмы к этическим стандартам.

Это Вас окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Вами практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Директор пошел даже на то, что сказал Вам о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный Вами факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От встречи у Вас осталось ощущение, что, если Вы пойдете в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретете себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства не проходит, и Вы решили обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Вы обратились к своим коллегам, работающим в фирме уже более двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Вы обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя – начальника отдела аудита. Коллеги обратили Ваше внимание на то, что если вы настаиваете на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Ваши коллеги призвали Вас быть членом «команды» и снять этот вопрос.

– Перед Вами встал выбор: обратиться к непосредственному начальнику или, миновав его, настоять на своем. Вы понимаете что, даже если будете прощены, вам сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ваши действия будут не по душе вашим коллегам. Конечно, можно просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как вы считаете, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло вам сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой при таком исходе дела остается ваша совесть. Времени для принятия решения совсем нет.

*Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.*

*Имеется ли в описанной конфликтной ситуации конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?*

*Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.*

*Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.*

*Как бы вы поступили в данной ситуации?*

## КЕЙС 10

Предприятие «Строитель» принадлежит физическим лицам, которые работают здесь же. Положение фирмы на рынке устойчивое, и владельцы регулярно получают приличные дивиденды на вложенный ими капитал. Главный бухгалтер этой организации, нанятый по контракту, не является собственником, за свою работу получает базовый оклад и премию по итогам года.

В результате успешной деятельности главного бухгалтера, его знаний нормативов, инструкций, умений «продираться» через особенности российского налогового законодательства фирма получает немалую дополнительную прибыль. Претензий у контролирующих органов и инспекций нет.

Для выполнения возложенных на него обязанностей главному бухгалтеру приходится много работать сверх установленного по договору рабочего времени. Поэтому ему стало казаться, что его затраты сил, времени не соответствуют размеру получаемой заработной платы. Главный бухгалтер решил потребовать изменения оплаты своего труда и получения определенного процента от прибыли в виде премии.

У владельцев фирмы «Строитель» другая точка зрения: они выполняют условия контракта и повышать оклад главному бухгалтеру не собираются. Для генерального директора фирмы «Строитель» характерным стилем поведения является соперничество, которое предполагает настрой на победу, отстаивание собственных интересов, не особенно задумываясь о последствиях.

В результате возник конфликт.

*Какие действия следует предпринять каждой из сторон для предотвращения негативного развития конфликтной ситуации?*

### ТЕСТ ПО ТЕМЕ 8

<b>I</b>	<b>Какой конфликт помогает выявить большее число альтернатив или проблем, что в свою очередь делает процесс принятия решений группой более эффективным?</b>
1	функциональный конфликт
2	дисфункциональный конфликт
3	внутриличностный конфликт
4	конфликт между группами
5	конфликт между двумя руководителями

<b>II</b>	<b>При каком конфликте снижается личная удовлетворенность, групповое сотрудничество и в целом эффективность организации?</b>
1	функциональный конфликт
2	конфликт между двумя руководителями
3	внутриличностный конфликт
4	конфликт между группами
5	дисфункциональный конфликт

<b>III</b>	<b>По мере того, как организация становится более специализированной и разбивается на подразделения, возможность конфликта увеличивается. О какой причине конфликта в данном случае идет речь?</b>
1	ограниченность ресурсов
2	различия в представлениях и ценностях
3	взаимозависимость заданий
4	различия в целях

5	различия в манере поведения
---	-----------------------------

<b>IV</b>	<b>Укажите возможную причину конфликта, когда неадекватная работа одного подразделения или человека сказывается на деятельности другого?</b>
1	ограниченность ресурсов
2	различия в представлениях и ценностях
3	взаимозависимость заданий
4	различия в целях
5	различия в манере поведения

<b>V</b>	<b>Какова причина конфликта, при котором уменьшается степень взаимопонимания и сотрудничества между руководителями подразделений?</b>
1	ограниченность ресурсов
2	различия в представлениях и ценностях
3	взаимозависимость заданий
4	различия в целях
5	различия в манере поведения

<b>VI</b>	<b>Какова причина конфликта, при котором предъявляются взаимоисключающие требования к работе?</b>
1	ограниченность ресурсов
2	неудовлетворительные коммуникации
3	взаимозависимость заданий
4	различия в целях
5	различия в манере поведения

<b>VII</b>	<b>Какова причина конфликта, при котором невозможно точно определить должностные обязанности и функции сотрудников и подразделений?</b>
1	взаимозависимость заданий
2	ограниченность ресурсов
3	неудовлетворительные коммуникации
4	различия в целях
5	различия в манере поведения

<b>VIII</b>	<b>При какой структуре организации нарушается принцип единоначалия, что приводит к конфликтной ситуации?</b>
1	функциональная организационная структура
2	дивизиональная организационная структура
3	матричная организационная структура
4	бюрократическая организационная структура
5	линейная организационная структура

<b>IX</b>	<b>Как можно классифицировать конфликт, вызванный предъявлением человеку противоречивых требований по поводу того, каким должен быть результат его работы?</b>
1	функциональный конфликт
2	межличностный конфликт
3	межгрупповой конфликт
4	внутриличностный конфликт
5	конфликт между личностью и группой



<b>X</b>	<b>О каком конфликте идет речь, когда, производственные задания несогласуются с личными потребностями и ценностями?</b>
1	функциональный конфликт
2	межличностный конфликт
3	межгрупповой конфликт
4	конфликт между личностью и группой
5	внутриличностный конфликт

<b>XI</b>	<b>При каком конфликте имеет место столкновение позиций конфликтующих за ограниченные ресурсы; капитал или рабочую силу?</b>
1	функциональный конфликт
2	межличностный конфликт
3	межгрупповой конфликт
4	конфликт между личностью и группой
5	внутриличностный конфликт

<b>XII</b>	<b>Когда имеет место конфликт, который происходит между личностью и группой?</b>
1	когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности
2	когда личности занимает позицию, отличающуюся от позиции группы
3	когда группа требует соблюдать правила и процедуры организации
4	когда руководитель стоит перед необходимостью обеспечить соответствующую производительность
5	верны все варианты ответов

<b>XIII</b>	<b>В одной из компаний сократили 14 опытных сотрудников, а на их место взяли молодых специалистов. При этом оставшихся «ветеранов» попросили заняться обучением новичков. Между «ветеранами» и учениками возникли трения. О каком конфликте идет речь?</b>
1	функциональный конфликт
2	межличностный конфликт
3	межгрупповой конфликт
4	конфликт между личностью и группой
5	внутриличностный конфликт

<b>XIV</b>	<b>Какое последствие дисфункционального конфликта указано ошибочно?</b>
1	рост текучести кадров
2	неудовлетворенность, низкое морально-психологическое состояние
3	уменьшение сотрудничества
4	все ответы верны, однако, их перечень неполный
5	снижение производительности труда

<b>XV</b>	<b>Не попадание в ситуацию, которая провоцирует возникновение противоречий. О каком способе разрешения конфликта идет речь в данном случае?</b>
1	уклонение
2	сглаживание
3	принуждение
4	компромисс
5	разрешение проблемы

<b>XVI</b>	<b>О каком способе разрешения конфликта идет речь, при котором признаются различия во мнениях, и проявляется готовность ознакомиться с иными точками зрения?</b>
1	уклонение
2	сглаживание
3	принуждение
4	разрешение проблемы
5	компромисс

<b>XVII</b>	<b>О каком стиле разрешения конфликта идет речь, при котором стороны договариваются о том, что не стоит сердиться, так как фирма (подразделение) – одна команда, имеющая одни и те же цели?</b>
1	уклонение
2	сглаживание
3	принуждение
4	разрешение проблемы
5	компромисс

<b>XVIII</b>	<b>О каком факторе, вызывающем стресс идет речь, когда существуют различия между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации?</b>
1	перегрузка работы
2	неопределенность ролей
3	конфликт ролей
4	неинтересная работа
5	совмещение ролей

<b>XIX</b>	<b>Какой организационный фактор стресса ведет к ситуации, при которой работник не уверен в том, что от него ожидают. Требования руководителя в данном случае уклончивы и неопределенны?</b>
1	перегрузка работы
2	неопределенность ролей
3	конфликт ролей
4	неинтересная работа
5	совмещение ролей

<b>XX</b>	<b>Что следует понимать под стрессом?</b>
1	это состояние общего напряжения
2	это состояние общего напряжения, возникающее у индивида в экстремальных условиях
3	это состояние общего напряжения, возникающее у индивида в экстремальных условиях на физиологическом уровне
4	это состояние общего напряжения, возникающее у индивида в экстремальных условиях психологическом и поведенческом уровнях
5	это состояние общего напряжения, возникающее у индивида в экстремальных условиях на физиологическом, психологическом и поведенческом уровнях

## 4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Эволюция управленческой мысли
2. Современные концепции управления
3. Школы в истории управления
4. Менеджмент: понятие, сущность, цели, задачи.
5. Управление маркетингом. Задачи управления маркетингом:
6. Функция планирования и её характеристика. Факторы, определяющие потребность в планировании.
7. Организационная структура фирмы. Типология организационных структур и их характеристика.
8. Функция контроля и её характеристика.
9. Теории содержания мотивации и их характеристика
10. Теории процессов мотивации и их характеристика
11. Мотивационная теория подкрепления
12. Взаимодействие людей в организации, групповая динамика
13. Сущность корпоративной культуры и её типология
14. Авторитарный стиль лидерства. Теория «Х» Дугласа МакГрегора.
15. Основные причины конфликтов в организации. Управление конфликтной ситуацией.
16. Демократический стиль лидерства. Теория «У» Дугласа МакГрегора.
17. Ситуационная модель руководства Фидлера и её характеристика.
18. Подход к лидерству Митчела- Хауса и условия его использования
19. Теория жизненного цикла.
20. Модель принятия решений руководителем Врума Йеттона
21. Коммуникативный процесс
22. Природа процесса принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

### Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
Высокий уровень «5» (отлично)	оценку «отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	оценку «хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	оценку «удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	оценку «неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

## 5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 5.1 Основная литература:

3. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 332 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684392> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04542-4. – Текст : электронный.

4. Айдаркина, Е. Е. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2022. – 178 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700193> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-4203-1. – Текст : электронный.

3. Назаренко, А. В. Менеджмент : учебное пособие : [16+] / А. В. Назаренко, Д. В. Запорожец, О. С. Звягинцева ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 164 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614105> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

### 5.2 Дополнительная литература:

1. Айдаркина, Е. Е. Теория и практика управления : учебное пособие : [16+] / Е. Е. Айдаркина ; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону ; Таганрог : Южный федеральный университет, 2020. – 164 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612159> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9275-3324-4. – Текст : электронный.

2. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 240 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684213> (дата обращения: 19.10.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-04025-2. – Текст : электронный.

3. Бурганова, Л. А. Теория управления : практикум / Л. А. Бурганова, Ю. А. Вафина ; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – 2-е изд., перераб. и доп. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2017. – 100 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=500571> (дата обращения: 19.10.2023). – ISBN 978-5-7882-2344-5. – Текст : электронный.

### 5.3 Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

### Профессиональные базы данных:

1. Виртуальный читальный зал Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://ldiss.rsl.ru/>;
2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>;
3. Национальная электронная библиотека <https://rusneb.ru/>;

4. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>;
5. БД CSD-Enterpris Кембриджского центра кристаллографических данных (CCDC) <https://www.ccdc.cam.ac.uk/structures/>;
6. БД журналов по различным отраслям знаний Wiley Journals Database <https://onlinelibrary.wiley.com/>;
7. БД eBook Collection (SAGE) – <https://sk.sagepub.com/books/discipline>;
8. Архивы научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru/>;
9. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС Россия) <http://www.lektorium.tv/>;
10. "Лекториум ТВ" - видеолекции ведущих лекторов России <http://www.lektorium.tv/>;
11. Freedom Collection – полнотекстовая коллекция электронных журналов по различным отраслям знаний издательства Elsevier <https://www.sciencedirect.com/>

#### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

#### **Ресурсы свободного доступа:**

1. КиберЛенинка <http://cyberleninka.ru/>;
2. Американская патенная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/>

#### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Открытая среда модульного динамического обучения КубГУ <https://openedu.kubsu.ru/>
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://infoneeds.kubsu.ru/>
5. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>

### **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал, практических занятий, на которых происходит закрепление теоретического материала, разбираются кейсы, проводится проверка выполнения заданий студентов (презентация, оценка, обсуждение).

Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения с использованием интерактивных образовательных технологий.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде.

Задачи лекции заключаются в обеспечении формирования системы знаний по учебной дисциплине, в умении аргументировано излагать научный материал, в формировании профессионального кругозора и общей культуры, в отражении еще не получивших освещения в учебной литературе новых достижений науки, в оптимизации других форм организации учебного процесса.

Практические занятия – являются формой учебной аудиторной работы, в рамках которой формируются, закрепляются и представляются аспирантами знания, умения и навыки, интегрирующие результаты освоения компетенций как в лекционном формате, так в различных формах самостоятельной работы. К каждому занятию преподавателем формулируются практические задания, требования и методические рекомендации к их выполнению, которые представляются в фонде оценочных средств учебной дисциплины.

Контроль самостоятельной работы: для студентов дневной и заочной формы обучения – текущий контроль осуществляется в соответствии с программой занятий (еженедельно для студентов очной формы обучения; по семестрам – для студентов заочной формы обучения); промежуточный контроль по итогам освоения дисциплины осуществляется в форме экзамена. Описание заданий для самостоятельной работы студентов и требований по их выполнению выдаются преподавателем в соответствии с разработанным фондом оценочных средств по дисциплине.

Важнейшим этапом курса является самостоятельная работа по дисциплине.

Студенты готовят устные сообщения, выполняют письменные задания.

Самостоятельная работа студентов по данному учебному курсу предполагает поэтапную подготовку по каждому разделу в рамках соответствующих заданий:

Первый этап самостоятельной работы студентов включает в себя тщательное изучение теоретического материала на основе лекционных материалов преподавателя, рекомендуемых разделов основной и дополнительной литературы, материалов периодических научных изданий, необходимых для овладения понятийно-категориальным аппаратом и формирования представлений о комплексе аналитического инструментария, используемого как в рамках данной отрасли знания, так и публичной практике.

На втором этапе на основе сформированных знаний и представлений по данному разделу студенты выполняют практические задания, нацеленные на формирование умений и навыков в рамках заявленной компетенции. На данном этапе студенты осуществляют самостоятельный поиск эмпирических материалов в рамках конкретного задания, обобщают и анализируют собранный материал по схеме, рекомендованной преподавателем, формулируют выводы, готовят практические рекомендации, проектные и презентационные материалы для публичного их представления и обсуждения.

Критерии оценки заданий в рамках самостоятельной работы студентов формулируются преподавателем в фонде оценочных средств.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
Учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер Оборудование:	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал библиотеки факультета управления и психологии)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Операционная система MicrosoftWindows Офисный пакет приложений MicrosoftOffice