

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ
«КРЫМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ КУЛЬТУРЫ, ИСКУССТВ И ТУРИЗМА»
(ГБОУ ВО РК «КУКИиТ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
Кафедра туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности**

УТВЕРЖДАЮ

Заместитель председателя учебно-методического
совета ГБОУ ВО РК «Крымский
университет культуры, искусств и
туризма»


А.Ю. Микитинец
протокол УМС от 20.04.2026г. №5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.15 ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Направление подготовки
51.03.03 Социально-культурная деятельность

Профиль
Менеджмент социально-культурной деятельности

Квалификация Бакалавр

Форма обучения
очная/заочная

Нормативный срок освоения
Основной профессиональной образовательной программы 4/5 года

Симферополь, 2026

Рабочая программа дисциплины Б1.О.15 Основы менеджмента разработана для обучающихся по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность.

Программа составлена в соответствии с Основной профессиональной образовательной программой, утвержденной Ученым советом ГБОУ ВО РК «КУКИИТ» протокол от 21.04.2026г. № 4, разработанной на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 51.03.03 Социально-культурная деятельность, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 06 декабря 2017 г. №1179.

Рабочая программа дисциплины разработана:

кандидат экономических наук,

доцент кафедры туризма, менеджмента и

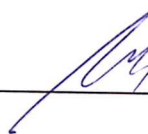
социально-культурной деятельности



/ В.В. Верна /

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры туризма, менеджмента и социально-культурной деятельности протокол от 30.03.2026г. №8

Заведующий кафедрой



/ Э. Э. Ибрагимов /

Представители работодателя:

Муниципальное бюджетное учреждение культуры
культурно-досуговый центр им. Т.Г. Шевченко
муниципального образования
городской округ Симферополь

Директор



/Л. В. Дроздова/

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины:

Цель изучения дисциплины – сформировать комплекс теоретических знаний и практических навыков, необходимых для разработки и принятия управленческих решений и методов эффективного управления организацией в условиях современной экономики.

Задачи дисциплины:

- *подготовить* обучающихся к использованию полученных знаний и умений в своей практической деятельности;
- *сформировать* у обучающихся знания по основам менеджмента;
- *приобщить* обучающихся к использованию методов, принципов, функций и технологии менеджмента в практической деятельности;
- *дать представление* обучающимся о научных основах управления, о роли и значении менеджмента в будущей профессиональной деятельности.

Общая трудоемкость дисциплины для очной и заочной форм обучения составляет 4 зачетные единицы (далее – з.е.), 144 часа.

Для очной формы обучения аудиторные занятия – 54 часа, самостоятельная работа – 54 часа, промежуточная аттестация (экзамен) – 36 часов.

Для заочной формы обучения аудиторные занятия – 12 часов, самостоятельная работа – 125 часов, промежуточная аттестация (экзамен) – 9 часов

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций обучающихся по направлению подготовки

Шифр и содержание компетенции	Индекс индикатора компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (индикатора компетенции)	Знать	Уметь	Владеть
УК-6 Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1. Знать методы управления своим временем, реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики	основные модели и социально-психологические аспекты менеджмента в части методов управления своим временем, реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;		

	УК-6.2. Уметь управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента		определять и описывать характеристики основных элементов системы управления осуществлять эффективное управление деятельностью предприятия, в том числе управление своим временем и траекторией саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;	
	УК-6.3. Владеть навыками управления своим временем, реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики			технологиями менеджмента, методами и основными приемами управления организацией, в том числе управления своим временем и траекторией саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни
ПК-1 Способен реализовывать процесс управления персоналом предприятия, готовность к принятию решений в сфере руководства деятельностью организации с учетом эффективного обоснования, при этом учитывать социальные направления государственной политики	ПК–1.1. Знать особенности процесса управления персоналом, принятия решений в сфере руководства деятельностью организации	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики	особенности процесса управления персоналом, принятия решений в сфере руководства деятельностью организации на принципах эффективности и социальной ответственности		
	ПК–1.2. Уметь реализовывать навыки управления персоналом предприятия, осуществлять практические действия в сфере руководства деятельностью организации с учетом эффективного их обоснования,	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики		реализовывать навыки управления персоналом предприятия, осуществления практических действий в сфере руководства деятельностью организации на принципах эффективности и социальной ответственности	

	уметь учитывать социальные направления государственной политики в процессе принятия управленческих решений.				
	ПК–1.3. Владеть методами управления персоналом предприятия, методами принятия решений в сфере руководства деятельностью организации с учетом эффективного их обоснования, знаниями основных социальных направлений государственной политики.	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики			методами управления персоналом предприятия, методами принятия решений в сфере руководства деятельностью организации на принципах эффективности и социальной ответственности

Код УД ОПОП	Учебный блок
Б1	Дисциплины (модули)
Б1.О	Обязательная часть
Б1.О.15	Основы менеджмента

Для очной формы обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры							
			1	2	3	4	5	6	7	8
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)		54	54							
в том числе										
Лекции (Л)*		18	18							
Семинарские занятия (С)*		36	36							
Практические занятия (ПР)*										
Индивидуальные занятия (Инд)*										
Самостоятельная работа обучающихся (СРО) (всего)		54	54							
Промежуточная аттестация										
Зачет (Зач)*										
Зачет с оценкой (ЗачО)*										
Экзамен (Экз)*		36	36							
Курсовая работа/ проект (КР/КП)*										
Общая трудоемкость	4 з.е.	144	144							

Учебным планом не предусмотрено

[illegible]

Экзамен (Экз)*												
Курсовая работа/ проект (КР/КП)*												
Общая трудоемкость	з.е.											

Для заочной формы обучения

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры								
			Уст. зан.	1	2	3	4	5	6	7	8
Аудиторные занятия (Ауд) (всего)		10	2	8							
в том числе											
Лекции (Л)*		6	2	4							
Семинарские занятия (С)*		4		4							
Практические занятия (ПР)*											
Индивидуальные занятия (Инд)*											
Самостоятельная работа обучающихся (СРО) (всего)		125	34	91							
Промежуточная аттестация											
Зачет (Зач)*											
Зачет с оценкой (ЗачО)*											
Экзамен (Экз)*		9		9							
Курсовая работа/ проект (КР/КП)*											
Общая трудоемкость	4 з.е.	144	36	108							

**5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием
отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**
5.1 Содержание разделов дисциплины, структурированное по темам

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание дисциплины по темам
1.	Раздел 1. Теоретические основы менеджмента	Тема 1. Эволюция менеджмента и его современные концепции Этапы развития менеджмента. Рыночная экономика и менеджмент: понятия, сущность и функции менеджмента, опыт менеджмента за рубежом, возможность его использования в России. Экономические основы управления. Менеджмент и управление. Менеджмент как вид деятельности в системе управления. Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Развитие школ управления и эволюция управляющих систем. Современные концепции управления. Особенности российского менеджмента. Тема 2. Методологические основы менеджмента и принятия управленческих решений Подходы к управлению организацией. Сущность системного, ситуационного, процессного подходов. Основные законы управления, их содержание. Принципы управления, их классификация и содержание. Функции управления. Понятие и виды функций менеджмента. Классификация функций управления. Основные функции управления. Конкретные функции управления, их особенности. Единство и взаимосвязь общих и конкретных функций. Понятие, сущность и классификация методов управления. Состав методов и область их применения. Организационно-распорядительные (административные) методы управления, их сущность, содержание и сферы применения. Классификация, характеристика, содержание социально-психологических и идеологических методов управления. Принятие и реализация управленческих решений. Понятие «решения». Дерево решений. Субъекты и типология управленческих решений в менеджменте. Технология принятия и реализации решения. Процесс принятия рациональных решений в менеджменте. Организация выполнения принятых решений. Контроль за осуществлением решения. Оценка эффективности решений. Тема 3. Управление социально-экономическими системами Закономерности управления различными системами. Понятие организации. Организация как система управления. Понятие «система». Классификация систем. Основные категории системы управления: объект и субъект управления; прямые и обратные; прямые и обратные связи. Основные элементы организации: цели, задачи, структура, технология, люди. Внутренняя и внешняя среда организации,

		их взаимодействие и влияние на развитие организации. Виды организаций, классификация организаций по различным признакам: форма собственности, организационно-правовая форма, виды деятельности. Объемы деятельности. Тема 4. Планирование как функция менеджмента Цикл менеджмента, сущность и виды планирования. Перспективное, стратегическое и текущее планирование. Процесс планирования, его основные принципы. Виды планирования. Модель стратегического планирования. Стратегия. Миссия, ее значение для деятельности предприятия. Этапы процесса стратегического планирования. Варианты стратегий. Управление деловой и функциональной стратегиями. Тактическое планирование. Технология планирования. Программно-целевое планирование. Дерево целей. Мотивация деятельности человека в организации. Тема 5. Организация как функция менеджмента Организация как функция. Понятие, сущность и содержание компонентов организационной структуры. Уровни и звенья управления, линейные и функциональные связи, разделение труда, объем управления, организационные и информационные связи, структурные подразделения. Требования, предъявляемые к структуре. Основные типы структур управления: линейная, функциональная, программно-целевые структуры (проектные, матричные, внедрение нововведений и др.). Органические и механистические структуры управления. Совершенствование и проектирование ОСУ. Предпосылки совершенствования структур. Методы их проектирования. Принципы и стадии проектирования структур управления.
2.	Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики	Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента Понятие мотивации и мотивации труда персонала. Содержательные теории мотивации. Процессуальные концепции мотивации. Стимулирование труда персонала. Виды стимулирования труда персонала: экономическое прямое и косвенное, моральное. Понятие контроля и его основные типы: предварительный, текущий, заключительный. Необходимость управленческого контроля. Процесс контроля, его этапы. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля. Контроль организационного руководства, финансовых и человеческих ресурсов. Тема 7. Руководство: власть и партнерство. Стили руководства Групповая динамика. Управление неформальной организацией. Динамика групп и лидерство в системе менеджмента. Формальные и неформальные группы. Развитие неформальных организаций и их характеристики. Управление неформальной организацией. Динамика взаимодействия

		неформальных групп с формальными. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента. Содержание понятий «руководство», «влияние», «власть» и «партнерство». Классификация форм власти. Власть, основанная на принуждении, ее особенности. Характеристика власти, основанной на вознаграждении. Формы вознаграждений. Основные черты экспертной власти. Особенности эталонной власти. Понятие «харизма» и ее основные формы. Признаки харизматичного лидера. Характеристика законной власти. Сильные и слабые стороны различных форм власти. Основные теории лидерства. Стиль менеджмента и имидж (образ) менеджера. Природа и определение понятия лидерства. Лидер и менеджер. Подходы к изучению лидерства. Традиционные концепции лидерства. Концепции ситуационного лидерства. Функции и обязанности руководителя. Качества руководителя. Руководитель и лидер. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям. Тема 8. Система коммуникаций и организационная культура Коммуникации в организациях. Понятие коммуникаций, виды. Коммуникационный процесс. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса. Методы совершенствования коммуникаций в организации. Сущность и главные социальные функции морали. Взаимосвязь морали и права. Мораль как вид социальной регуляции, ее специфика. Нравственные нормы. Соотношение политики и морали. Мораль в системе социальных факторов регулирования человеческой деятельности. Концепция организационной культуры. Понятие, структура и содержание. Формирование и поддержание организационной культуры. Управление организационной культурой. Национальные особенности в организационной культуре. Влияние организационной культуры на результаты деятельности. Имидж организации. Ценности и философия. Составляющие имиджа. Изменение имиджа. Тема 9. Эффективность менеджмента и управление временем (тайм-менеджмент) Понятие; способы оценки эффективности менеджмента организации. Признаки эффективного менеджмента; пути повышения эффективности менеджмента в организации. Эффективность системы управления персоналом — важная составляющая эффективности менеджмента в целом. Концепция эффективности систем управления персоналом. Методология анализа эффективности систем управления персоналом. Методы оценки эффективности, применяемые в системе управления персоналом. Управление временем (тайм-менеджмент): понятие и значение. Принципы управления временем. Методы тайм-менеджмента. Ошибки в управлении временем.
--	--	--

		ПК-1.2 ПК-1.3		SWOT-анализа»							
Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики	Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3 ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение кейсов					6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 7. Лидерство и руководство в системе менеджмента	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3	2	4	Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение кейсов					8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 8. Система коммуникаций и организационная культура предприятия	ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	4	Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение кейсов					8	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 9. Тайм-менеджмент и личная эффективность менеджера	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3	2	4	Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, , решение кейсов					6	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Контрольная точка 2	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3 ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Тестовые задания							Подготовка к контролю
Промежуточная аттестация	Тема 1. Эволюция менеджмента и его современные концепции Тема 2. Методологические основы менеджмента и принятия управленческих решений Тема 3. Управление социально-экономическими системами	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3 ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3		Экзаменационное задание: 2 теоретических вопроса одно практическое задание							<i>Проведение групповой консультации</i>
											<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>

	Тема 4. Планирование как функция менеджмента Тема 5. Организация как функция менеджмента Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента Тема 7. Лидерство и руководство в системе менеджмента Тема 8. Система коммуникаций и организационная Тема 9. Тайм-менеджмент и личная эффективность менеджера							
ИТОГО	144	18	36			54	36	
Промежуточная аттестация - экзамен								

5.2.2. Для очно-заочной формы обучения

Учебным планом не предусмотрено

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа						СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад.часы) и форма проведения						
				Семинарские занятия	Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 1										
	Контрольная точка 1									
Раздел 2										
	Контрольная точка 2									Подготовка к контролю
									Проведение групповой консультации	
									Подготовка к промежуточной	

							аттестации
ИТОГО							
Промежуточная аттестация – экзамен							

1 семестр

5.2.3. Для заочной формы обучения

Наименование раздела	Наименование тем лекций, тем занятий семинарского типа, тем самостоятельной работы	Индикаторы компетенций	Контактная работа							СРО/акад. часы	Содержание СРО
			Занятия лекционного типа/акад. часы	Занятия семинарского типа (акад. часы) и форма проведения							
				Семинарские занятия		Практические занятия		Индивидуальные занятия			
Раздел 1. Теоретические основы менеджмента	Тема 1. Эволюция менеджмента и его современные концепции	УК-6.1. ПК-1.1	2	2	Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение кейсов	Не предусмотрено		Не предусмотрено		16	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС
	Тема 2. Методологические основы менеджмента и принятия управленческих решений	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3								18	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС
	Тема 3. Управление социально-экономическими системами	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2							19	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС
	Тема 4. Планирование как функция менеджмента	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3								12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 5. Организация как функция менеджмента	ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3								12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
		Контрольная точка 1	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3			Проектное задание «Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект управления с использованием					

				SWOT-анализа»							
Раздел 2. Общие основы менеджмента как управленческой практики	Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3 ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3	2	2	Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение кейсов					12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС
	Тема 7. Руководство: власть и партнерство. Стили руководства	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3								12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС, подготовка к занятиям семинарского типа
	Тема 8. Система коммуникаций и организационная культура	ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3								12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС
	Тема 9. Эффективность менеджмента и управление временем (тайм-менеджмент)	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3								12	Повторение и закрепление знаний по теме лекции, работа с источниками, работа в ЭБС
	Контрольная точка 2	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3 ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3			Тестовые задания						Подготовка к контролю
Промежуточная аттестация	Тема 1. Эволюция менеджмента и его современные концепции Тема 2. Методологические основы менеджмента и принятия управленческих решений Тема 3. Управление социально-экономическими системами Тема 4. Планирование как функция	УК-6.1 УК-6.2 УК-6.3 ПК–1.1 ПК-1.2 ПК-1.3			Экзаменационное задание: 2 теоретических вопроса одно практическое задание						<i>Проведение групповой консультации</i>
											<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>

	менеджмента Тема 5. Организация как функция менеджмента Тема 6. Мотивация и контроль как функции менеджмента Тема 7. Руководство: власть и партнерство. Стили руководства Тема 8. Система коммуникаций и организационная культура Тема 9. Эффективность менеджмента и управление временем (тайм-менеджмент)							
ИТОГО	144	6	4				125	9
Промежуточная аттестация – экзамен								

6. Примеры оценочных средств текущей и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценка знаний обучающихся по ОФО осуществляется в баллах в комплексной форме с учётом:

- оценки по итогам текущей аттестации (работа на занятиях семинарского типа и выполнение заданий в рамках «контрольных точек» (от 40 до 60 баллов);
- оценки уровня сформированности компетенций в ходе промежуточной аттестации (от 20 до 40 баллов).

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам отчетности

№	Виды отчётности	Баллы
1	Работа на занятиях семинарского типа	40
2	Выполнение заданий в рамках «контрольных точек»	20
4	Результаты промежуточной аттестации	10-40
5	Итого	60-100

Контрольно-оценочные мероприятия (экзамен) проводятся по 40 балльной шкале. Минимальная сумма баллов – 10, максимальная – 40.

Минимальная сумма баллов по итогам текущей аттестации – 40, максимальная – 60 баллов.

На основе окончательно полученных баллов успеваемость обучающихся в семестре определяется следующими оценками: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» и на основании выставляется итоговая оценка.

При этом действует следующая итоговая шкала:

- менее 60 баллов – не зачтено (оценка «неудовлетворительно»);
- от 60 до 73 баллов – зачтено (оценка «удовлетворительно»);
- от 74 до 89 баллов – зачтено (оценка «хорошо»);
- от 90 до 100 баллов – зачтено (оценка «отлично»).

6.1. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций в рамках текущей аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры а Государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма».

6.1.1. Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

1-й семестр ОФО

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1-2

ТЕМА 1. ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА И ЕГО СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов, практические задания

Задание 1. Подготовка доклада с презентацией на тему

1. Управление: наука или искусство.
2. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока.
3. Управленческие идеи в России
4. Специфика теории и практики управления в СССР.
5. Научная школа (школа научного управления).
6. Ф. Тейлор как основоположник «научного менеджмента».
7. Становление классических школ менеджмента.
8. Классическая (административная) школа управления.
9. Философия и методы управления Г. Форда.
10. А. Файоль как основоположник классической школы управления.
11. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
12. Работы Н.Д. Кондратьева в развитие управленческой мысли.
13. Школы менеджмента 20-го века и применение их положений и разработок в современном управлении.
14. Основные вехи эволюции теории и практики управления.
15. Особенности теории «школы человеческих отношений».
16. Взгляды на управление Гастева А.К. и Керженцева П.М.
17. Вклад А. Маслоу в становление школы человеческих отношений.
18. Развитие науки управления в дореволюционной России.
19. Развитие управленческой мысли в условиях становления инновационной экономики.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Определите различные подходы к изучению управления, менеджмента.
2. Охарактеризуйте основные категории и понятия, используемые в менеджменте.
3. Дайте характеристику важнейших функций менеджмента.
4. Охарактеризуйте основные элементы управленческого процесса.
5. Назовите основные закономерности, тенденции в развитии управленческой мысли.
6. Что является объектом менеджмента и что входит в его предметную область?
7. Сформулируйте существующие версии происхождения термина «менеджмент».
8. Как соотносятся между собой понятия «управление» и «менеджмент»?
9. В чем заключается сущность и природа управления?
10. В чем состоит научность школы научного управления?
10. Каковы основные черты рационалистической концепции организации управления, предложенной Фредериком Тейлором?
11. Охарактеризуйте основные принципы обеспечения эффективного управления организацией, сформулированные Анри Файолем.
12. Изложите основные идеи механистического подхода при рассмотрении трудового процесса (Ф. Тейлором, Г. Фордом, супругами Гилбретами).

Задание 3. Решение и обсуждение кейса

Ситуация для обсуждения: «Управленческая парадигма XXI века»

В XXI веке в управлении организацией будут происходить следующие изменения.

1. От функционального к процессному управлению.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления (планирование, контроль, учет, финансы, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт и т.д.). Недостатки функционального управления проявились еще в 20-е годы прошлого века и в настоящее время стали серьезным тормозом для развития и повышения эффективности бизнес-структур. В 80-е годы прошлого века появились идеи перехода к

принципиально новому виду построения бизнес-организаций — управлению через бизнес-процессы. Процессное управление строится на выделении в организации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворение тех или иных потребностей потребителей (или интересов акционеров), и последующем реинжиниринге этих бизнес-процессов. Такой подход позволяет не только упорядочить и по-новому организовать взаимодействие рабочих групп, но и существенным образом (более чем наполовину) сократить численность персонала.

2. От работы групп к групповой работе.

Работа группы как способ взаимодействия людей в целях получения количественных результатов известна человечеству со времен охоты на мамонтов и по мере усложнения деловой активности людей исчерпала себя. На смену ей в конце XX в. пришла концепция групповой работы, дающая принципиально другое качество результата, так как конкуренция в XXI в. преимущественно будет вестись не вокруг количества, а вокруг качества. В основе групповой работы лежит лидерское и ролевое поведение. «Идеологическим» стержнем групповой работы является такой образец поведения, как доверие. Группа формируется из людей, каждый из которых обладает лучшей ролью, необходимой для выполнения данной работы. Таким образом, создается некий совокупный работник, которого как личности в природе не существует. Без групповой работы невозможен переход к процессному управлению.

3. От принятия решений к поиску проблем.

За последние 10 тысяч лет человечество не придумало никаких принципиально новых решений, кроме тех, которые основаны на известных четырех арифметических действиях. Современные формальные методы принятия решений по плечу способным школьникам, не говоря уже об опытных специалистах. Поэтому XXI в. нацеливает менеджмент на поиск проблем, своевременное их признание и правильное формулирование. Только после этого можно «брать с полки» готовые решения и применять их к выявленной проблеме. Такой подход является основой высокоэффективного — превентивного управления, где приоритетом становится решение важных и несрочных проблем. Сами проблемы всегда лежат в действиях людей в диапазоне между их «хочу» и их «могу» и решаться могут только через изменение поведения этих людей. Хуже всего, когда все усилия направлены на решение не той проблемы.

4. От власти над людьми к власти от людей. Власть как возможность или способность влиять на людей в целях изменения их поведения соответственно имеет две основы: организационную или должностную и личностную. Предыдущие столетия культивировали в основном власть должностную, имеющую происхождение сверху и делегируемую носителю должности вышестоящим руководством. Такая власть зависела от степени лояльности начальству и могла быть отнята в любое время. По своей природе должностная власть не предусматривала прямой зависимости между уровнем должности и объемом самой власти, ее отличал высокий субъективизм. Конец XX в. привнес новое — теорию лидерства, где получение власти основано на личности — ее носителе. Данная власть является результатом уважительного и преданного отношения со стороны подчиненных. Она основана на близости целей руководителя и подчиненных. Власть рождается как бы снизу, не от обладателя власти, а от обожателей (харизма). Такую власть необходимо получать постоянно, так как она мгновенно может быть отнята подчиненными за неправильные поступки руководителя. Однако сила и эффективность личностной власти значительно выше организационной, особенно в условиях информационного общества и развития творчества у подчиненных.

5. К глобализации через местную специфику. Конец XX в. был ознаменован устойчивой тенденцией к глобальному управлению бизнесом. Действительно, оно позволило перейти к новому этапу расширения влияния того или иного бизнеса, сначала через рынки, а затем и через производства. Перешагнув через континенты, глобализация столкнулась с серьезными препятствиями со стороны местной специфики, которую необходимо было понять и учесть в своих решениях. Ярким примером этого стала известная история с неудачным созданием «всемирного» автомобиля «Форд-2000». Поэтому XXI в. предъявляет особые требования к

учету местной специфики в процессе эффективной реализации глобального управления бизнесом. Важную роль в этом случае играет изучение влияния национальной культуры на управление бизнесом и применение результатов этого изучения на практике.

6. От знаний для управления к управлению знаниями.

Информационное общество отличается от доинформационного тем, что в последнем каждый знал только часть общего, а все вместе знали все, в то время как в первом каждый должен знать все, и на стыках между знаниями создается совершенно новый продукт, который был невозможен в старых условиях. Благодаря разработанной в канун XXI в. концепции «управления знаниями» (knowledge management) у организаций-лидеров появилась такая возможность. Ее суть заключается в способности и умении организации побудить всех своих сотрудников «складывать в корзину знаний» все, что им известно о своей и ее работе, и получить оттуда, когда необходимо, нужную для дела информацию, не «изобретая велосипеда». Такой управляемый обмен знаниями, бесспорно, повышает эффективность деятельности организации и создает условия для завоевания лидерских позиций в бизнесе.

7. От обучающейся к научающейся организации.

Для постиндустриального общества было характерно преимущественно индивидуальное обучение как средство повышения качества работы и успеха в бизнесе. Однако высокая динамика изменений внешней среды в условиях конца XX в. и переход к информационному обществу потребовали более быстрого приспособления организаций к такой ситуации. На вооружение бизнесом была взята концепция «научающейся организации» (learning organization). Она заключается в следующем. К качествам научающейся организации обычно относят способность сотрудников к системному мышлению, так как бизнес представляет собой некую систему, в которой, что-то меняя, необходимо понимать, как это повлияет на другие ее части. Развитие личности как качество научающейся организации основано на том, что люди с высоким уровнем личного мастерства (собственники процесса работы — process owners) добиваются более высоких результатов. Главная черта их жизни — неустанное ученичество, постоянное самосовершенствование. Развитие организации — это развитие ее работников. К качествам научающейся организации также относят способность к изменению мышления. Непрерывное приспособление и рост в условиях быстроменяющейся внешней среды возможны благодаря «институциональному обучению», когда команда менеджеров изменяет общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах. Переход к научающейся организации требует наличия в ней общего видения, общей для всех картины будущего. Если таковое имеется, то люди учатся и обретают необходимые качества не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется. Все это должно происходить в условиях группового обучения — еще одного важного качества научающейся организации. Команды единомышленников способны учиться. Общий интеллект команды выше, чем у каждого из ее участников. Если группа не способна учиться, то этого не сможет сделать и организация.

Как видно из сказанного, все семь изменений в управлении организацией в XXI в. тесно связаны между собой: одно невозможно без другого. Желание руководителя провести только часть этих изменений вряд ли принесет пользу организации. Только систематическая работа по всем указанным направлениям может стать залогом успеха в бизнесе.

Вопросы:

1. Выделите факторы, влияющие на развитие теории управления и предопределяющие формирование новой парадигмы, раскройте тенденции изменения этих факторов.

2. Объясните ваше понимание процесса глобализации и его влияние на становление новой парадигмы.

3. Перечислите наиболее важные черты новой парадигмы. Объясните, что характерно, по мнению автора, для современных процессов общественного развития?

Задание 4. Решение практических заданий

1. Разработайте не менее десяти принципов (основных правил) менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____

2. Вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.

Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера — они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией).

Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

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

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

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

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

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

4. Вы управляете группой работников хорошо подготовленных профессионально и с большим стажем. Ожидалось, что эта группа будет показывать высокие результаты, но, несмотря на высокий потенциал, группа выглядит незаинтересованной и недееспособной. Сначала вы думали, что это результат того, что сотрудники через некоторое время пойдут на пенсию.

Затем вы поговорили с группой и с каждым сотрудником индивидуально, чтобы выяснить, в чем проблема. Но группа неохотно говорила о том, что вызывает проблемы в работе, хотя было

все же сказано, что трудности возникли из-за недоработок в предыдущей смене. Вы обеспокоены тем, что некоторые работники совершенно потеряли интерес к работе и их производительность снижается. А участники вашей группы не могут понять, почему руководство поручает им ответственную работу, усложняет ее тем, что без предупреждения вваливает на их плечи недоработки предыдущей бригады. Какие шаги необходимы, чтобы улучшить ситуацию?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3-4

ТЕМА 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейса

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Субъект и объект менеджмента.
2. Тактическая и стратегическая задачи менеджмента.
3. Система управления – понятие и порядок функционирования.
4. Подсистемы системы управления организацией и их характеристика
5. Принципы управления организацией и их характеристика
6. Методы управления в отечественной и зарубежной практике. Их содержание и отличие.
7. Подходы в менеджменте в отечественной практике управления.
8. Зарубежные модели менеджмента.
9. Сущность, виды и система управления менеджмента.
10. Процесс и функции управления.
11. Алгоритм процесса разработки управленческого решения.
12. Разработка решений в условиях неопределенности и риска.
13. Разработка управленческих решений – центральное звено менеджмента.
14. Социальная ответственность руководителя за принятия решения.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Понятие функций управления. Общая характеристика основных функций менеджмента
2. Виды планирования (установление целей и путей их достижения)
3. Функция координация (взаимоупорядочение; процессы согласования, направленные на успешное выполнение задач организации)
4. Функция мотивация (понятие мотивации; традиционные приемы и методы мотивации)
5. Функция контроля (обеспечение достижения организацией своих целей).
6. Динамизм функций управления, их взаимосвязь.
7. Принятие решений в управлении
8. Классификация управленческих решений: запрограммированные и незапрограммированные; интуитивные; рациональные.
9. Достоинства и недостатки различных видов управленческих решений.
10. Рациональное решение проблем. Понятие «управленческая проблема».
11. Этапы принятия рационального решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения.
12. В чем заключается сущность системного подхода при рассмотрении организации?
13. Перечислите основные внутренние переменные (ситуационные факторы) организации производственной сферы.
14. Прокомментируйте утверждение: «В Японии систему контроля создает (заменяет) культура организации».

15. В чем состоят различия между американским и японским менеджментом?

Задание 3. Решение и обсуждение кейса

Кейс «Трудные времена»

Часть 1

Петр Игоревич Морозов — генеральный директор ИТ-компании «Бета». Геннадий Игоревич Морозов — новый директор по развитию, вступивший в данную должность около года назад. Алиса Геннадьевна — финансовый директор.

Оксана Матвеевна — опытный руководитель направления, занимающегося разработками мобильных приложений.

Сергей Сергеевич — главный программист.

Оксана Матвеевна давно работает в компании «Бета», в настоящее время координирует проект по созданию комплексного программного обеспечения для водителей. Инициатором-заказчиком по разработке данного приложения выступила российская корпорация «Максимум». Для реализации проекта была собрана талантливая команда специалистов из компании «Бета», способная создать гениальный продукт, пока не имеющий аналогов на рынке. Заказчики были довольны промежуточной работой команды.

Продукт готов, релиз состоялся, осталось исправить ошибки и добавить новые функции. Петр Игоревич попросил вызвать Оксану Матвеевну, чтобы сообщить важную новость. По дороге в кабинет она встретила Алису Геннадьевну — племянницу Петра Игоревича, которая рассказала, что в новом квартале поменяются условия оплаты труда, и, в первую очередь, изменения коснутся «премиальной» части. Оксана Матвеевна не до конца поняла, о каких изменениях говорила Алиса Геннадьевна. Подошел Петр Игоревич, и они с Оксаной Матвеевной зашли в кабинет.

Генеральный директор объявил: «До конца этого месяца заканчиваем основную работу над проектом и сворачиваемся. Заказчики из компании “Максимум” высоко оценили работу проектной группы, но решили развивать проект самостоятельно». Он также добавил, что в связи со сложившимися обстоятельствами компания не сможет выплатить команде обещанные бонусы. Причина невыплат достаточно простая — проект был свернут раньше запланированного времени. Оксана Матвеевна была расстроена. Она осознавала, что ухудшения в компании «Бета» начали происходить, когда ушел предыдущий директор по развитию. При новом директоре сократилось количество заказов. Пришлось попрощаться с частью коллектива — тестировщиками, бек-энд-разработчиками, проектными менеджерами и другими специалистами. Положение в ИТ-компании «Бета» оставляло желать лучшего. И вот сейчас уже остановили успешный проект, команде не выплатят бонусы, в компании кризис!

Прошло несколько недель, и наконец состоялась заключительная встреча по проекту мобильного приложения для водителей. На ней генеральный директор сообщил Оксане Матвеевне, что вместе с братом, Геннадием Игоревичем, они заключают контракты с новыми заказчиками. При этом он признал, что сейчас в компании «Бета» достаточно сложные времена, предупредил, что бонусов в ближайшее время не предвидится! Начальник попросил Оксану Матвеевну сообщить об этой новости остальным сотрудникам. Она понимала, что настроение специалистов уже было подорвано из-за невыплат за прошлый проект, и такая новость приведет к новым увольнениям или сокращениям.

Задание

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета». Подготовьте ответ на следующие вопросы:

В чем заключается управленческая проблема?

Какие причины привели к возникновению проблемы?

Предложите рекомендации по решению проблемы;

Часть 2

После заключительной встречи по проекту мобильного приложения для водителей Оксана Матвеевна собрала команду для того, чтобы передать последние новости. Естественно, такие новости не обрадовали сотрудников. Развернулась дискуссия. Первым выступил Сергей Сергеевич — главный программист команды. Трудные времена 9 Я понимаю, что нам, скорее всего, не стали бы выплачивать бонус за проект с компанией «Максимум», поскольку его пришлось закрыть досрочно. Однако я совершенно не могу понять, почему нас уже готовят к тому, что не выплатят бонусы за новые, еще не начатые проекты? В разговор вступила Татьяна Ивановна — проектный менеджер. Я предлагаю написать заявления по собственному желанию — это полное издевательство! Сколько нам еще терпеть? Вмешались Андрей и Степан — тестировщики приложения для водителей. А нам до сих пор обидно, что остановили предыдущий проект с компанией «Максимум». Почему, если он понравился заказчикам? Давайте свяжемся с ними, предложим закончить работу над приложением. Может, они устроят нас к себе? Хороших специалистов не так просто найти на российском рынке. В дискуссию вступил Арсений Игнатьевич — один из опытных разработчиков команды. Ребята, с некоторыми из вас я работаю уже седьмой год. Мне кажется, пришло время двигаться дальше. Может, откроем собственную компанию? Я даже название придумал — «Сигма». Звучит довольно солидно! Сергей Сергеевич поддержал данную идею. Я поддерживаю! За последний год уволили очень толковых специалистов. Оксане уже намекали, что будут новые сокращения. Теперь невыплаты. Чего ждать от Морозовых потом? Идею Сергея Сергеевича поддержали очень многие члены команды и стали обсуждать необходимые шаги. Нам нужны крутые маркетологи, аналитики. Нам нужны заказчики. Новый офис. Инвесторы. Новые идеи. Решения... Оксана Матвеевна проработала в компании «Бета» более десяти лет. Она стояла перед сложным выбором. С одной стороны, на ее поддержку рассчитывают Петр Игоревич Морозов, с которым она знакома одиннадцать лет, и его родственники. Но именно с приходом последних дела в компании пошли на резкий спад! С другой стороны, ее ответа ждет воодушевленная команда «Бета», а может, уже и новая команда мечты «Сигма». Что, если пришло время для открытия собственной компании?

Задание

Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета», частями 1 и 2. Подготовьте ответ на вопрос, как поступить Оксане Матвеевне. Обсудите возможные решения в группе и продумайте развернутое объяснение, что повлияло на данное решение. Ознакомьтесь с продолжением практической ситуации

Часть 3

Прошло несколько недель. Оксана Матвеевна собрала команду для того, чтобы огласить свое решение. Уважаемые друзья, пожалуй, вчера я приняла одно из самых сложных решений в своей жизни. Я поддерживаю ваше желание двигаться дальше. Здесь собралась сильная команда, способная создавать прорывные решения. Я отпускаю вас в свободное плавание с искренней верой в большой успех. Пришло время создать собственный стартап. Мир должен узнать о SIGMA! К сожалению, я не смогу продолжить данный путь. Заявление Оксаны Матвеевны озадачило членов команды. Они надеялись, что она согласится возглавить новую компанию, и они продолжают работу над новыми проектами.

Задание Внимательно ознакомьтесь с описанием практической ситуации в компании «Бета», частями 1—3. Подготовьте ответ на следующие вопросы:

- Поддерживаете ли вы решение Оксаны Матвеевны? Аргументируйте свой ответ.
- Почему Оксана Матвеевна приняла такое решение? Что повлияло на ее решение?
- Как бы вы поступили на ее месте?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5-6

ТЕМА 3. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия- *Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, , решение и обсуждение кейса*

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Характеристики внешней среды организации.
2. Формальные и неформальные организации.
3. Типы совместной деятельности в организации.
4. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
5. Технология как фактор развития организации.
6. Внутренняя и внешняя среда организации.
7. Микро- и макросреда организации.
8. Методы анализа внешней среды организации.
9. Методы анализа внутренней среды организации.
10. Организационно-правовые формы предприятий
11. Основные направления, тенденции и перспективы государственной экономической политики
12. Социально-ориентированный бизнес как субъект социальной политики.
13. Роль малого предпринимательства в экономической и социальной сфере регионов.
14. SWOT – анализ и его этапы.
15. PESTEL- анализ и его этапы.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Закономерности управления социально-экономическими системами
2. Основные категории системы управления.
3. Виды организаций, классификация организаций по различным признакам.
4. Среда организации: понятие, группы факторов, их влияние на организацию.
5. Понятие и характеристика внутренней среды организации
6. Факторы внутренней среды организации их краткая характеристика
7. Понятие и характеристика внешней среды организации
8. Факторы внешней среды организации и их характеристика
9. Факторы прямого воздействия внешней среды (микро-уровень)
10. Факторы косвенного воздействия внешней среды (макро-уровень)
11. Выявите взаимосвязь факторов внутренней среды организации.
12. Выявите взаимосвязь факторов внешней среды организации.

Задание 3. Решение и обсуждение кейсов

Ситуация 1. Концерн «Энергия»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в 4 раза и более увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами им был построен кирпичный завод. Все это было осуществлено при неизменной численности работающих. В концерне «Энергия» задумались над неизбежностью конверсии раньше других. Не пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, за основу которой были взяты известные направления мировой экономической науки. Первым серьезным шагом в

реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России создание НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Однако в концерне «Энергия» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса; разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне образовано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка РФ. Концерн «Энергия» отказался от традиционной вертикальной (линейно-функциональной) структуры управления производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий. Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология, принятая в концерне «Энергия», такова: коллектив — это семья. Она гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какая цель была у концерна до экономических преобразований?
2. Как изменились цели в ходе преобразований?
3. Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели?
4. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

Ситуация 2. Переселение компаний.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер – автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса – множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать для вида таких регламентаций. Первый – регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях.

Второй вид – регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру. Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?
2. Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний?
3. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7-8

ТЕМА 4. ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия- *Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение практических заданий.*

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Системный подход к планированию в отечественной и зарубежной практике.
2. Система показателей планов социально-экономического развития.
3. Сочетание планирования и импровизации в руководстве предприятием.
4. Утверждаемые показатели в планах коммерческих организаций.
5. Планирование на предприятии как один из факторов интенсификации производства.
6. Планирование развития персональных и творческих способностей работников.
7. Основные проблемы, направления и пути совершенствования текущего планирования в современных условиях.
8. Стратегическое планирование как средство достижения цели организации.
9. Бизнес-план как отражение стратегии развития организации.
10. Целеполагание в системе стратегического планирования.
11. Управление по целям как метод постановки целей в современной организации.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Планирование как функция управления.
2. Формы и виды планов.
3. Основные этапы и модель процесса планирования.
4. Текущее планирование. Типы текущих планов. Препятствия на пути текущего планирования.
5. Сущность, преимущества и функции стратегического планирования.
6. Основные элементы стратегического плана. Организация его разработки.
7. Долгосрочное и среднесрочное стратегическое планирование.
8. Типы стратегий и методика стратегического планирования.

9. Процесс стратегического планирования и внедрение его результатов.
10. Смысл и назначение целеполагания в управлении современной организацией. Иерархия целей.
11. Роль целеполагания в процессе планирования.
12. Требования к процессу целеполагания в системе менеджмента.
13. Принципы постановки и использования целей.
14. Методы постановки целей. Управление по целям.

Задание 3. Практические задания

Практическое задание 1.

Составить рамочный план работы (занятий) на день, неделю, месяц.

Рамочный план – это идеальный план работы и отдыха специалиста или менеджера на определенный период (день, неделю и т. д.). Этот план позволяет приобретать навыки регулярного распределения дел по частям и по дням недели. В него интегрируют также личные дела и цели, касающиеся семьи, занятий спортом, отдыха, общения с друзьями и т.д.

Пример рамочного плана рабочего дня начальника отдела предприятия:

Дела (задачи)	Время	Примечания
Уточнение плана своей работы на предстоящий день	9.00 – 9.10	
Изучение сведений об итогах работы цеха за предыдущий день(выполнение плана производства, качество продукции, состояние трудовой дисциплины и т.д.)	9.10 – 9.20	
Изучение поступившей корреспонденции	9.20 – 9.35	
Первый обход цеха(в целях изучения загруженности работников и станочного парка и др.)	9.35 – 9.50	
Участие в совещании дирекции завода	10.00-10.30	
Проведение оперативного совещания с руководством цеха	10.40-10.50	
Работа над вопросами развития цеха	10.50-11.50	
Изучение опыта работы других цехов завода или других предприятий	11.50-12.50	
Поздравление работника(работников) цеха с днем рождения	12.50-13.00	
Перерыв на обед	13.00-14.00	
Работа с отделом управления персоналом по подбору и развитию персонала цеха	15.00-15.30	
Участие в общезаводских мероприятиях	16.00-17.00	
Второй обход цеха(в конце рабочего дня)	17.25-17.45	
Выполнение анализа реализации плана своей работы за истекший день	17.45-17.50	
Составление плана своей работы на следующий день	17.50-18.00	

Практическое задание 2. Изучите критерии для составления и анализа формулировок миссии предприятия.

Элементы миссии	Ответить на следующие вопросы:	начинать формулировку миссии со слов:
1.Продукция (услуги): В чем смысл существования компании, а также продукцию и услуги, которые она предлагает. 2.Клиенты: Описание клиентов, которых компания обслуживает. 3.Ценности: Описание ценности, которыми руководствуется компания во взаимоотношениях с персоналом и клиентами.	1.Является ли данная формулировка миссией предприятия? 2.Отражает ли миссия сферу деятельности предприятия? 3.Какие составляющие миссии присутствуют? 4.Какие составляющие отсутствуют и являются необходимыми? 5.Какую информацию необходимо добавить в формулировку? 6.Надо ли полностью менять формулировку миссии?	-Мы работаем для..... -Наша цель..... -Миссией предприятия является.....

Проанализируйте приведенные ниже миссии компаний. Оцените достоинства и недостатки перечисленных формулировок миссий. Для оценки воспользуйтесь критериями указанные в нижеприведенной таблице.

Клиническая лаборатория ООО «Альянс».

«Независимая лаборатория ООО «Альянс» выполняет все виды медицинских анализов, эффективно помогая врачам и Вам лично заботиться о Вашем здоровье на протяжении всей жизни. Наша сила – это профессионализм, высокая компетентность, опыт и знания. Мы единая команда, которая уверена, что невыполнимых задач нет. Наши качественные услуги – залог эффективного развития здравоохранения Российской Федерации.

Уверенно оценивая свою позицию в секторе лабораторной диагностики, ООО «Альянс» планирует в ближайшие годы значительно расширить спектр и географию распространения предлагаемых услуг, интегрируясь, таким образом, в развивающийся значительными темпами рынок коммерческого здравоохранения».

ОАО «Тамбов - мороженое» – активно развивающаяся компания, входящая в десятку ведущих предприятий-изготовителей мороженого в России. Нашей основной целью является обеспечение конечного потребителя высококачественным экологически чистым отечественным продуктом, для чего на предприятии создан коллектив профессионалов-единомышленников, использующих последние достижения современных технологий, а также разрабатывающих новые подходы к созданию новых видов мороженого. Мы хотим дать вам здоровый продукт для здоровой жизни!

Таблица - Критерии оценки миссии предприятия.

Критерии	ООО «Альянс»	ОАО «Тамбов - мороженое»
	Оценка: + 1 Соответствует; – 1 Не соответствует 0 Затрудняюсь ответить	
1. Четко объясняет основную цель компании		
2. Является ориентиром для руководства и сотрудников в процессе принятия долгосрочных и краткосрочных решений в будущем.		
3. Определяет границы задач, осуществляемых персоналом в компании		
4. Является общим ориентиром для оценки успехов на пути достижения целей команды и компании в целом		
5. Является основой для определения того, насколько повседневная деятельность и усилия компании внутри организации направлены на достижение глобальной цели		

Практическое задание 3. Проведите анализ формулировок миссий предприятия в таблице, определив их недостатки, предложите свой вариант формулировки миссии, опираясь на рекомендации предлагаемые выше и используемых в качестве критериев эффективной миссии.

Таблица - Оценивание и формулирование миссии предприятия.

Ювелирная фирма	
Формулировка миссии	Производство и реализации изделия из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком.
Недостатки формулировки	
Новый вариант формулировки миссии	
Компания по предоставлению банковских услуг	
Формулировка миссии	Миссия компании заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в том объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.
Недостатки	

формулировки	
Новый вариант формулировки миссии	
Образовательное учреждение	
Формулировка миссии	Миссия ОУ заключается в открытие простора для развития потенциальных возможностей и самореализации детей и взрослых. Дать каждому ученику возможность найти и выразить себя сообразно своим способностям. Воспитание ученика, готового к заботе о своем здоровье и здоровье окружающих его людей. Создание морально-психологического комфорта для участника образовательного процесса, подготовка учащихся к выбору, в который человек включен на протяжении всей своей жизнедеятельности; обеспечение организационно-педагогических условий для повышения общей и художественно-эстетической культуры учащихся микрорайона. Построение школы, в которой развитие детей обусловлено сохранением их здоровья. Выявление и развитие способностей каждого ученика, формирование духовно богатой, свободной, физически здоровой, творчески мыслящей личности, ориентированной на выбор профессии, способной в последующем на участие в духовном и экономическом развитии общества.
Недостатки формулировки	
Новый вариант формулировки миссии	

Задание 6. Самостоятельно сформулируйте миссию любого предприятия индустрии гостеприимства или организации социально-культурной сферы

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9-10

ТЕМА 5. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия- *Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов*

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Организации, характеристики, общие черты. Классификация организаций.
2. Организационные структуры управления, основные типы и виды.
3. Иерархический тип организационной структуры управления, основные виды.
4. Жизненный цикл организации.
5. Различия между организациями древности и современными организациями.
6. Особенности организации управления в американских фирмах.
7. Особенности организации управления в японских фирмах.
8. Концепция организационного развития.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Дайте характеристику понятия организации в качестве функции менеджмента.
2. Опишите основные элементы функции организации.
3. Выделите основные черты принципов организации.
4. Представьте основные разновидности организационных координаций
5. Перечислите и охарактеризуйте этапы проектирования структуры управления организации согласно классической теории организации.
6. Охарактеризуйте линейную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.
7. Охарактеризуйте функциональную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.
8. Охарактеризуйте линейно-функциональную (штабную) структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки.
9. Охарактеризуйте дивизиональную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки. Какие формы может принимать эта структура?
10. Охарактеризуйте матричную структуру управления организации. Назовите ее преимущества и недостатки

Задание 3. Решение и обсуждение кейсов

Ситуация 1. Металлургическая компания

Виталий Зверев, генеральный директор металлургической компании, докладывал Совету директоров организационное построение компании.

Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1.

Когда один член Совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и

создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25-30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчиненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

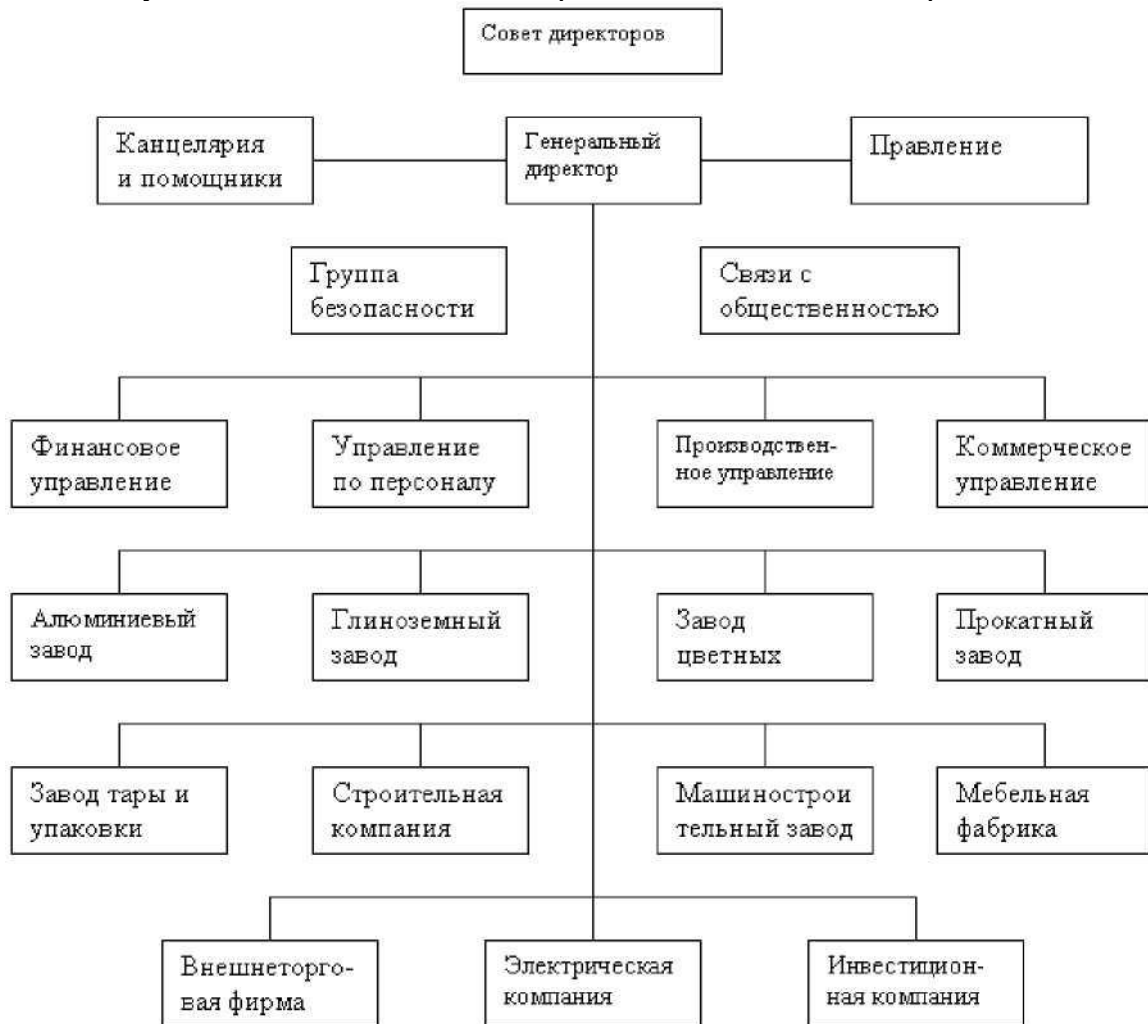


Рис. 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Вопросы для обсуждения:

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого Совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Ситуация 2. Деловая игра «Марафун»

Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность. ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: Среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол». Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

Председатель правления Иванов (возраст 32 г.) имеет высшее юридическое образование, хорошо разбирается в вопросах коммерции, торговли, хозяйственного права и хозяйственной деятельности. Честолюбивый и авторитарный руководитель, работающий до сих пор заместителем генерального директора крупного предприятия. В его руках 25% акции ООО. Среди персонала он имеет авторитет твердой руки, однако не все руководители и специалисты приемлют стиль авторитарного руководства. Он готов перейти в ООО на постоянную работу. В управлении он принимает не всегда экономически обоснованные решения.

Директор ООО Петров (35 лет) имеет высшее экономическое образование, является квалифицированным специалистом, хорошо знает экономику, финансы, персонал, обладает чувством нового, передового, склонен к аналитической работе, спокоен и выдержан, занимаемой должности, по мнению большинства персонала, соответствует. Он имеет 20% акций в уставном капитале ООО. К его недостаткам можно отнести недостаточную твердость и настойчивость в достижении цели. Во многом он полагается на инициативу сотрудников и не всегда может противостоять решениям председателя правления Иванова.

Заместитель директора Рабинович (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения, сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15% акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора Николаев (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К

его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными, любит выпить. Он располагает 20% акций.

Руководство ООО: ПП – председатель правления; ДП – директор предприятия; ЗП – заместитель директора по производству; ЗК – заместитель директора по коммерции. Функциональные подразделения: ГБ – главный бухгалтер; СР – секретарь-референт; ЮК – юрисконсульт-кадровик; ЭП – экономист по планированию; ПО – программист-оператор; ИМ – инженер по маркетингу; ИС – инженер по снабжению; ДС – диспетчер.

Производственные подразделения: ТЗП – транспортно-заготовительный участок; ПУ – производственный участок; РСУ – ремонтно-строительный участок; МС – магазин-склад. 60 Анализ консультационной фирмы показал, что персонал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО.

Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10%), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора.
2. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев?
3. Дайте обоснование, кому именно Вы рекомендуете назначить и почему.
4. 2. Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

Ситуация 3. Сокращение ступеней управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия многозвенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации.

Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?
4. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SWOT-АНАЛИЗА» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11-12

ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ КАК ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия- *Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов*

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Потребности и вознаграждения в современном мире.
2. Управленческий контроль, его формы и средства реализации.
3. Теории мотивации, их сходства и различия.
4. Рекомендации менеджеру по совершенствованию контроля в управлении предприятием.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Понятие мотивации. Значение функции мотивации важна для менеджера?
2. Понятие потребности, вознаграждения. Основные первичные и вторичные потребности людей. Отличие внутреннего и внешнего вознаграждения. Приведите примеры.
3. Различие содержательных и процессуальных теорий мотивации.
4. Иерархическая теория мотивации А. Маслоу
5. Теория приобретенных потребностей Д. Макклелланда. Какие рекомендации для менеджеров следуют из этой теории?
6. Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга. Какие факторы относятся к категории гигиенических? В чем состоит их позитивное и негативное проявление?
7. Теория ожиданий. Какая «формула» мотивации следует из этой теории?
8. Сущность модели Л. Портера и Э. Лоулера? В чем принципиально отличается логика этой модели от предыдущих мотивационных теорий?
9. Контроль как функция менеджмент. В чем состоит важность реализации этой функции в управлении организацией?
10. Виды контроля в зависимости от субъекта и объекта контроля.
11. Методы контроля трудовых, материальных и финансовых ресурсов в рамках предварительного контроля.
11. Этапы процесса контроля
12. Понятие стандартов контроля. Приведите примеры таких стандартов. Всегда ли возможно установить такие стандарты количественно?
13. Основные варианты действий менеджеров по результатам контроля.

Задание 3. Решение и обсуждение кейсов

Ситуация 1. Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда

работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, 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 вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось, собрав необходимую 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 улучшения в производственном процессе. В итоге все 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. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, 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, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и 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 следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.
2. 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.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что

представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной Теории ожидания.
3. Желали бы вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.
4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гейцберга в своей программе мотивации?
5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Ситуация 2 «Клуб 100»

В 1981 г. Даниель К. из фирмы «Даймонд Интернейшил» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, штат Массачусетс), изготовляющем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначительным трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что обязаны были делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушения дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работниками также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 100 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы.

Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и, когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуб 100» производительность труда на заводе выросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, в отделении «Даймонд Фиберглас Продактс», в целом, количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дороги нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Вопросы для обсуждения

1. Как работает идея «Клуба 100» в плане мотивации работников?
2. Рассмотрите идею «Клуба 100» с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.
3. Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия «Клуба 100»?

Ситуация 3. Мотивация в «Альфа-банке»

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

В ноябре 2009 г. была введена в действие система функционально - должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система иерархии гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

Среди моральных стимулов разработана система корпоративных кругов банка. Созданы три корпоративных круга. В каждый круг попадают работники, должность которых занимает определенный уровень должностной иерархии. Для различных корпоративных кругов разработаны различные компенсационные пакеты, которые включают не только вознаграждение, но и медицинскую страховку и установление лимита на пользование мобильным телефоном, корпоративной картой, наличие или отсутствие персонального автомобиля. Для каждого корпоративного круга есть свой корпоративный значок, выполненный из драгоценных металлов. Есть и значки для всех работников банка, независимо от принадлежности к корпоративному кругу. Это корпоративный значок. Его обязаны носить только те, кто непосредственно работает с клиентами. Тем не менее практически все работники банка носят свой значок.

Начиная со II квартала 2010 г. в банке организован конкурс между региональными подразделениями. Основная цель конкурса — повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

По итогам конкурса выявляются лучшие подразделения, у которых, как правило, не только бизнес-процессы на высоком уровне, но и хорошие отношения в коллективе, грамотно организованная работа. Такой опыт достоин поощрения и развития. Кроме того, смысл этого мероприятия заключается в том, чтобы сотрудники всех подразделений были в курсе банковских дел, ощущали себя единой командой, воспринимали банк как целостный организм, видели, какие подразделения добиваются высоких финансовых результатов.

Победители квартального конкурса награждаются дипломами. В конце года по итогам конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения — деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители конкурса также поощряются

материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям с учетом ведения бизнеса предоставляется большая степень самостоятельности. Каждый сам выбирает лучшие пути решения поставленной задачи. Главное - результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность - главные критерии оценки работы.

В Управлении кадров создан отдел подготовки кадров, который разработал «Концепцию организации комплексной системы обучения работников ОАО «Альфа-банк». Эта система позволяет решать следующие задачи в области повышения квалификации работников:

- определение потребности и осуществление обучения специалистов банка на уровне международных банковских стандартов с использованием новейших методик и технических средств обучения;
- организация регулярного обмена опытом по различным направлениям деятельности между подразделениями Центрального офиса и региональными подразделениями банка;
- создание различных систем оценки и аттестации персонала.

При обучении работа ведется по многим направлениям. Прежде всего, это корпоративное обучение.

Филиальная сеть банка достаточно обширна, поэтому во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом, проводятся так называемые круглые столы. Они представляют собой регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса.

«Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального банка РФ, Министерства по налогам и сборам РФ, Высшего Арбитражного суда РФ и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

Ежегодно проводится конференция руководящего состава работников банка, в которой принимают участие ведущие менеджеры всех подразделений как Центрального офиса, так и региональных. На ней определяются стратегические направления развития банка, происходит обмен мнениями по всем направлениям его деятельности. С докладами выступают все члены Правления банка и руководители структурных подразделений.

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

Был организован и проведен корпоративный тренинг-семинар для секретарей «Психология делового общения. Делопроизводство».

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

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку по результатам обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок.

Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование

участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через 2 месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивает качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если у специалиста в региональном филиале возникают какие-то неразрешимые коммуникационным путем проблемы, то консультант выезжает в регион.

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

Вопросы для обсуждения

1. Какова характеристика системы материального стимулирования?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфа банка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?
3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфа банка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу? Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?
4. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.
5. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?
6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Ситуация 4. Теория потребностей А. Маслоу

Важное теоретическое и практическое значение имеет иерархическая теория потребностей американского психолога А. Маслоу. По теории Маслоу все потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, имеющей 5 уровней-групп потребностей.

Каждый менеджер должен знать весь спектр потребностей современного работника, а также знать, с помощью каких органов (субъектов) управления должны удовлетворяться те или иные его потребности. А именно:

- какие потребности работника можно удовлетворять за счет или на уровне всей организации;
- какие потребности должны удовлетворяться за счет государства;
- какие потребности работника нужно удовлетворять с помощью менеджера.

Это помогает менеджеру устанавливать диапазон своих возможностей, выбирать подходящий для этого стиль руководства.

При этом менеджеру целесообразно использовать, в частности, иерархическую теорию Маслоу. В табл. перечислены группы потребностей работников по А. Маслоу по горизонтали и субъекты (органы) удовлетворения их потребностей (по вертикали). Приведенный в таблице менеджер непосредственно управляет работниками.

Вопросы для обсуждения

1. Объясните: почему теория потребностей Маслоу называется иерархической?
2. Определите потребности работника — наладчика станков с программным управлением промышленного предприятия, а также органы (субъекты), с помощью которых следует удовлетворять те или иные потребности работника. Внесите эти данные в табл.

Таблица - Удовлетворение потребностей работников

Субъекты	Группы потребностей				
	физиологическое	безопасности и защищенности	принадлежности и причастности	признания и самоутверждения	самовыражения
Государство					
Предприятие (организация)					
Менеджер					

3. Оцените сложившийся в последние годы уровень потребностей наших работников.

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13-14

ТЕМА 7. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия- *Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов*

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Роль личности в жизни общества.
2. Соотношение роли великой личности в истории и харизматичного руководителя в бизнесе.
3. Руководитель, менеджер, лидер, предприниматель – основные отличия.
4. Стиль руководителя в системе категорий менеджмента.
5. Сравнительный анализ основных стилей руководства.
6. Выбор эффективного стиля руководства в условиях кризиса.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Понятие социальная группа, отличие между формальной и неформальной группами. Виды формальных групп. Приведите примеры.
2. Сущность социального внутригруппового контроля. Социальные санкции. может применить неформальная группа к нарушителю внутригрупповых норм.
3. Факторы, влияющие на эффективность работы малой формальной группы.

4. Понятие власти и влияния.
5. Формы власти по Д. Френчу и Б. Рейвену.
6. Понятие лидерств. Формальное и неформальное лидерством. Подходы к изучению лидерства.
7. Основная идея теории лидерских качеств.
8. Группы лидерских качеств выделяют у эффективного лидера (Р. Стогдилл и У. Беннис).
9. Сущность поведенческого подхода к изучению лидерства, недостатки этого подхода.
10. Основная идея ситуационного подхода к изучению лидерства. Какие ситуационные переменные влияют на эффективность лидерства.
11. Стиль лидерства. Три стиля лидерства по К. Левину.
12. Суть теории «Х» и «У» Д. Макгрегора.
13. Категории лидеров по Р. Ликерту.
14. «Управленческая решетка» Р. Блейка и Дж. Моутон.
15. Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера.
16. Модель лидерства П. Херси и К. Бланшара.
17. Стили лидерства в модели принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона.

Задание 3. Решение и обсуждение кейсов

Ситуация 1

«Публий Красс... велел инженеру доставить большую из двух корабельных мачт, которые он видел при посещении им Афин, дабы соорудить из нее задуманную им метательную машину; грек же, основываясь на своих знаниях, позволил себе нарушить приказ и привез ту из мачт, которая была меньше, но вместе с тем, как подсказывал ему опыт, и более пригодной для указанной цели. Красс, терпеливо выслушав его доводы, ...»

Вопрос: какое решение, на Ваш взгляд, принял Публий Красс? В чем смысл управленческой проблемы?

Ситуация 2

«Увидев меня в гараже, Чарли подошел, обнял одной рукой и поинтересовался: «Чем это ты так угнетен?» «Мистер Бичем, – ответил я, – у нас тринадцать зон, и по объему продаж моя зона заняла тринадцатое место». «А, к черту, пусть это тебя не расстраивает, должен же кто-то быть на последнем месте», – сказал он и двинулся дальше. Уже дойдя до своего автомобиля, он повернулся: «Но послушай, – крикнул он мне, – не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!»

Вопрос: что именно сделал в этой ситуации руководитель (Чарли)? Какие социально-психологические феномены им были использованы?

Ситуация 3

Начальник участка говорит: «Алексей, ты знаешь? Вот там, вон, в главном корпусе, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, здесь, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь».

Вопрос: что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно обусловлено? Какие последствия оно будет иметь?

Ситуация 4. Центр власти в «Автострахе»

Сергей Николаев возглавил столичную фирму по страхованию «Автострах» еще задолго до известных октябрьских событий 1993 г. Предчувствуя близкое банкротство фирмы, его бывший партнер заблаговременно покинул страну, прихватив с собой из кассы практически всю наличность. Сергей не без успеха потратил все это время на создание в 70 фирме новой организационной культуры, основанной на консенсусном принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов фирмы владельцам автомобилей. В принципе, Сергей как глава фирмы мог использовать свое

положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате проведения изменения таким образом это заняло бы более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Карьера Сергея началась еще до «перестройки», когда после окончания финансового института он пришел работать в одно из отделений тогдашнего Госстраха агентом по возобновлению страховки у имевших ее ранее автолюбителей. В 1985 г. он перешел на работу в Интурист, где за четыре года продвинулся до должности начальника управления страхования. Себя как руководителя он считал «толкачом», продвигающим свои идеи иногда очень жестким образом.

Первое время на должности президента фирмы «Автострах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле», не обращая почти никакого внимания на создание продуктивной культуры работы. Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он пытался влиять на других через «данную ему богом власть» и методом «кнута и пряника». Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» на фирме свою команду. Сергей считал свой «путаный» стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы. К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Семинар прояснил для Сергея те вопросы в работе иностранных страховых фирм, с которыми он невольно сталкивался по своей прошлой работе в Интуристе.

Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает. Сергей проводил с подчиненными специальные занятия по стимулированию, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам копии с его (ее) предложениями по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми участниками занятия, которые обрушивались на выступающего с градом замечаний, вопросов и контрпредложений. Поэтому руководители групп не могли рассчитывать на автоматическое утверждение своих предложений. Ожидалось, что они должны «продать» свои предложения другим. Такие занятия проводились регулярно в предплановый период и длились иногда более недели. По их завершению каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану. Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протащить заниженный план, Сергей немедленно давал ему (ей) знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы. До тех пор пока его подчиненные добиваются результатов, ему было все равно, если «блеск на ботинках наводился кирпичом».

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывал, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путаным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле». Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд за себя, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

Вопросы для обсуждения

1. Какой уровень зависимости служил основой научения поведению членов «команды» Сергея? Что является сутью этого уровня зависимости? Объясните свой выбор и подтвердите его фактами.
2. На чем строился авторитет Сергея как первого руководителя в фирме? Дайте обоснование и фактологическое подтверждение своим утверждениям.
3. Какие личностные источники власти позволили Сергею создать корпоративную культуру в фирме? Дайте детальный анализ этой трансформации.
4. Почему вы думаете, что руководители групп, публично «защищая» свои предложения по бюджетам и целям, могли бы считать это при определенных обстоятельствах подрывом своей власти?
5. Приведите примеры сочетания Сергеем власти и политики в достижении своих целей.
6. Какие элементы лидерства содержит «путаный» управленческий стиль Сергея?
7. Думаете ли вы, что достигнутое Сергеем возможно только в таком специфическом и предсказуемом бизнесе, как страхование? Могли бы другие более динамичные и менее предсказуемые отрасли (например, компьютерная, фармацевтическая, биотехнологии, производства одежды и т.п.) быть открытыми для эксперимента Сергея и не разориться в ходе острой конкуренции?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15-16

ТЕМА 8. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Количество часов - 4 ч.

Содержание семинарского занятия- *Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов*

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Субкультуры в культуре организации.
2. Интегрирующая функция организационной культуры.
3. Роль организационной культуры в формировании имиджа организации.
4. Способы диагностики организационной культуры.
5. Управление организационной культурой.
6. Специализированный аппарат управления внутрифирменной системой информации
7. Содержание информации и функции внутрифирменной систем информации.
8. Коммуникация и коммуникационные процессы в организации.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Понятие и значение коммуникации в организации.
2. Дайте характеристику основных видов коммуникаций в организациях.

3. Назовите участников и составляющие коммуникационного процесса.
4. Дайте характеристику этапов коммуникационного процесса.
5. Назовите основные преимущества и недостатки коммуникативных каналов.
6. Дайте характеристику вербальных и невербальных коммуникаций.
7. Структура коммуникационного канала.
8. Направления действий менеджмента для повышения эффективности коммуникаций в организации.
9. Понятие и функции организационной культуры.
10. Типологии организационной культуры.
11. Элементы организационной культуры.
12. Состояние организационной культуры на российских предприятиях.
13. Факторы, оказывающие влияние на формирование того или иного типа организационной культуры.

Задание 3. Решение и обсуждение кейсов

Ситуация 1

«Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле Google»
Клифф Редекер, «импресарио» Google

За более чем 10 лет компания «Google» из небольшой поисковой компании превратилась в интернациональную корпорацию, в которой работает на текущий момент более 32 тысяч сотрудников. В 2011 году доход компании составил около 38 миллиардов долларов. За период своего существования в компании сложилась своя собственная, непохожая на другие корпоративная культура. Главный офис «Google» находится в Калифорнии в Силиконовой долине. Сотрудников компании называют «гуглерами».

Каждое утро сотни «гуглеров» направляются в офисные здания. Офисы «Google» раскинулись на десятках гектарах Силиконовой долины, и для перемещения по огромной территории компании для сотрудников имеются велосипеды. Большинство из них одеты в футболки, у многих за спиной рюкзаки, кто-то несет ноутбуки, кто-то сумки с грязным бельем. У одного сотрудников (финансового директора) из рюкзака торчит гитара. «Нам нравится сочетать бизнес с развлечением. Это и есть жизнь в стиле «Google» (Клифф Редекер). Корпоративная философия «Google» гласит «Ты можешь быть серьезным без костюма?» Поэтому восприятие себя слишком серьезно в «Google» не приветствуется. Некоторые сотрудники вместо офисных кресел сидят на огромных надувных мячах. В снэк-баре предлагается бесплатно разнообразная еда. Основатель компании Сергей Брин и его компаньон Ларри Пейдж установили правило: ни один «гуглер» не должен находиться более чем в 45 метрах от буфета. В «Google» более 150 буфетов, 25 кафе, в том числе 11 ресторанов изысканной кухни. Это обходится «Google» в 70 миллионов долларов в год.

Также в компании «Google» имеются стиральные машинки и сушилки для белья. Пока сотрудники работают, они могут решить часть своих бытовых проблем. Существует заблуждение, что в компании работают только молодые люди, и что новых сотрудников принимают в возрасте не старше 20 с небольшим лет. На работу берут немало людей за 30, 40 и старше. Средний возраст сотрудников (из неофициальных источников) около 35 лет. Сотрудникам предоставляются различные дополнительные льготы: бесплатное питание, комнаты отдыха, расставленные повсюду столы для настольного футбола и бильярда. То, что со стороны выглядит как игра, на самом деле – бизнес. Одна из форм работы в компании, обсуждение проектов за игрой. Одним из наиболее интересных нововведений в «Google» стала система, которая в настоящее время с успехом применяется во многих хайтеккомпаниях. Это так называемая схема «20 процентов времени», которая заклю-

основателей компании, чтобы все «гуглеры» посвящали 20% своего времени работе над любым проектом, который им интересен.

В рамках ежеквартального планирования сотрудник может выделить время для инновационных, «рискованных» проектов, согласовав это со своим менеджером. Менеджер не вмешивается в ход такого проекта, поскольку в компании в основном используется делегирующий стиль управления. Сотрудник сам определяет цели, задачи проекта, критерии его встраивания в общую цель департамента и всей организации, индикаторы успеха, просчитывает требуемые ресурсы и получает мнения заинтересованных сторон. После этого сотрудник получает необходимые ресурсы или выделяет ресурсы из своих других проектов. Чаще всего, менеджеры готовы одобрить выделение от 10 до 20 процентов времени на инновационный проект сотрудника, при условии успешности сотрудника по другим проектам, в то время как финансовые, либо человеческие ресурсы выделяются менее охотно. Однако инновационный проект сотрудника легко может стать впоследствии его главным проектом, в таком случае сотрудник получает и финансы, и людей, и награды, и продвижение по службе. Такой проект может и не стать главным, но может послужить основой для включения проекта в список основных задач департамента.

В результате, однако, инновационная компания получает сразу несколько выгод: • мотивирует сотрудника на создание новых разработок внутри компании при минимуме дополнительных затрат; • за счет разработки новых инновационных проектов получает новые сегменты рынка; • мотивирует сотрудника на основную работу; • определяет и формирует кадровый резерв проактивных специалистов-организаторов; • формирует привлекательный имидж компании для потенциальных сотрудников. Именно с использованием такого подхода корпорацией Google были разработаны многие успешные сервисы. Данный подход к построению внутренних и внешних взаимоотношений позволяет оставаться «Google» динамично развивающимся интернет-гигантом.

Вопросы для анализа.

1. Имеется ли на ваш взгляд сложившаяся корпоративная культура в компании «Google»?
2. Являются ли неформальные отношения внутри компании характерными для организаций высокотехнологичных отраслей?
3. Как лидер и команда топ-менеджеров оказывают влияние на формирование корпоративной культуры молодой компании?
4. Какие элементы корпоративной культуры можно выделить из приведенной в ситуации информации?
5. Как внедрение «системы 20 процентов» повлияло на морально-психологический климат в компании и на мотивацию сотрудников?
6. К какому типу организационной культуры вы бы отнесли культуру «Google»?

Ситуация 2. Бутики Христора

Жанна Христор только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христор являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христора». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христора, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены

правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2-3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное - деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы для обсуждения

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

Ситуация 3. Спасение положения

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества.

Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах.

Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управленческих подразделений.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?
2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?
3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?
4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?
5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

Ситуация 4. Простое исполнение работы

Ирина Сергеевна Колесникова 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 досаждаёт. 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 непонятно, 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 пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Ситуация 5. Плохие тормоза

В крупной частной таксомоторной компании начальник технической службы ввел программу профилактического предупреждения поломок автомобилей. В основе программы был пункт обязательного заполнения каждым водителем специального отчета, если он считает, что возможна неполадка. Однако водители этого просто не делали, часто машины выезжали из гаража с серьезными неполадками технического характера, хотя предыдущий водитель знал о них, но не считал нужным сообщать.

Вызов аварийной бригады не только очень дорого обходится компании, но и отражается на доходах самих водителей, доставляет неудобства клиентам, может создать угрозу здоровью

и жизни людей. Многочисленные устные предупреждения результата не давали.

Тогда начальником была использована другая тактика. На каждый рапорт о технической неполадке он письменно сообщал, какая неисправность обнаружена и что конкретно было сделано бригадой технического обслуживания и ремонта для ее устранения, и благодарил за рапорт и ценную информацию. В течение месяца количество отчетов водителей возросло вдвое и соответственно сократилось количество вызовов ремонтных бригад на маршруты.

Вопросы для обсуждения

1. Чем объяснить успех письменных ответов начальника на поданные рапорты в соответствии с теорией коммуникаций?
2. Каким может быть нисходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
3. Каким может быть восходящий процесс коммуникации в данной ситуации?
4. Каковы способы активизации и повышения эффективности внутриорганизационных формальных коммуникаций? Обобщите их.

Ситуация 6. Отцы и дети

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти по тому, что у них не складываются отношения друг с другом, а отчасти потому, что они работают в разных зданиях. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты.

Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

Денис - молодой математик, выпускник университета, служащий в отделе обработки данных. Хотя он пришел на работу в банк всего несколько лет тому назад из университета, его быстро повысили в должности до руководителя среднего уровня. Он не женат, живет рядом с офисом, что означает, что он может часто работать допоздна.

Возраст Антона - около 50 лет, он пришел в банк, когда ему было 26 лет. В конце концов, он стал руководителем. Большой опыт работы по этой специальности означает, что его техническое мастерство высоко, но он не знаком с последними достижениями в обработке данных. Фактически он сожалеет о перепроизводстве, какой считает, по существу бесполезной информации. Он всегда утверждает, что у него есть вся информация, которая ему нужна. В банке считают, что он часто игнорирует информацию, которая не совпадает с его собственным мнением. Он придерживается строго определенного режима, приходя и уходя с работы пунктуально, чтобы ехать домой за город к своей семье.

Денис думает, что банк — довольно закоснелое учреждение, которое нужно тащить в двадцать первое столетие. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и в совершенстве владеет компьютерной техникой. У него нет времени для людей: «Луддиты, — говорит он, — это те, кто не видит преимуществ ин формационной революции». Антон, молчаливый человек, слушает, не одобряет и делает свою работу так, как он всегда ее делает.

Вопросы для обсуждения

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между этими сотрудниками банка?
2. Какие способы могут устранить эти барьеры?
3. Какие приемы развития коммуникаций должно использовать руководство в данной ситуации?

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17-18

ТЕМА 9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА И УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ (ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ)

Количество часов - 4 ч.

Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов

Задание 1. Подготовка доклада на тему

1. Эффективность как ключевая управленческая категория
2. Критерии эффективности управления
3. Количественные и качественные метрики эффективности менеджмента.
4. Самоменеджмент – умение управлять собой.
5. Методы управления рабочим временем персонала.
6. Труд: понятие и характеристики. Взаимосвязь труда с тайм-менеджментом организации.
7. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов.
8. Значение фактора времени в деятельности современного менеджера.
9. Тайм-менеджмент как инструмент управления персоналом.
10. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.
11. История развития тайм-менеджмента в России и за рубежом.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Понятие; способы оценки эффективности менеджмента организации.
2. Признаки эффективного менеджмента; пути повышения эффективности менеджмента в организации.
3. Эффективность системы управления персоналом — важная составляющая эффективности менеджмента в целом.
4. Концепция эффективности систем управления персоналом.
5. Методология анализа эффективности систем управления персоналом.
6. Методы оценки эффективности, применяемые в системе управления персоналом.
7. Тайм-менеджмент как система.
8. Время как невозполнимый ресурс. Поглотители времени.
9. Способы минимизации неэффективных расходов времени.
10. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени.
11. Анализ личной эффективности. Классификация расходов времени.
12. Определение, суть расстановки приоритетов в тайм-менеджменте, приоритетности долгосрочных целей.

Задание 3. Решение практических заданий

ЗАДАНИЕ 1. Оценка экономической эффективности системы управления персоналом охватывает всю многогранную работу с персоналом и управление этим процессом. Необходимо оценить экономическую эффективность обучения, которая представляет собой multifunctional процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятия.

Средние затраты на обучение одного работника - это показатель, характеризующий деятельность службы управления персоналом.

Определяется:

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучившихся}}$$

Общая стоимость обучения работников предприятия составила в 2018 году 1 028 600 рублей.

Количество обучившихся работников - 308 человек.

Решение задачи:

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{1028600}{308} = 3340 \text{ рублей}$$

Согласно методике американской компании «Хониуэлл», можно определить эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда по следующей формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z,$$

где Р - продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N - число обученных работников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для предприятия результатов труда лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу. На предприятии стоимостная оценка различия равна на 10000 рублей, эффект обучения (K) составляет $\frac{3}{4}$ этой величины.

Эффективность программы обучения 308 работников предприятия при стоимости программы (в расчете на слушателя) составляет 3340 рублей, а эффект программы имеет место в течение двух лет, составит:

$$E = 2 \times 308 \times 10000 \times 0,75 - 308 \times 3340 = 3591280 \text{ р.}$$

Общий эффект от обучения и повышения квалификации проявляется в виде прироста результата деятельности системы дохода, а также в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений. Расширение числа анализируемых вариантов связано с необходимостью уделять большее внимание вопросам координации действий работников.

ЗАДАНИЕ 2. В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Решение задачи:

Результаты обучения работников повлияют на значительное число параметров работы фирмы. К таким параметрам можно отнести: объем реализации продукции и прибыль, получаемая фирмой; численность заказчиков фирмы; осведомленность о продукции, выпускаемой фирмой; производительность труда работника отдела маркетинга и т.п.

Эффект представляет собой разницу между полученными результатами и затратами на соответствующие мероприятия.

Затраты в данном случае равны: $2 \times 10 = 20$ тыс. ден. ед. – это сумма, которую потратила фирма на обучение десяти работников.

Согласно условию, производительность труда каждого из работников, прошедших обучение, увеличивается на 3 тыс. ден. ед. ежегодно. Такой эффект от обучения длится предположительно 5 лет. Следовательно, результат обучения равен: $3 \times 10 \times 5 = 150$ тыс. ден. ед.

Таким образом, эффект обучения составляет: $150-20=130$ тыс. ден. ед. или 13 тыс. ден. ед. на каждого обучающегося работника.

ЗАДАНИЕ 3. Предприятие «Метал — сервис» имеет следующие показатели по работе за отчетный период:

- сумма прибыли – 1 211 тыс. рублей,
- количество сотрудников на начало периода 56 человек,
- на конец периода – 62 человека.
- затраты на сотрудников предприятия – 415 тыс. руб.

Определить рентабельность персонала предприятия по численности и по затратам на персонал.

Решение задачи:

В первую очередь рассчитаем среднюю численность персонала за отработанный период, сложив показатели начала и конца периода и разделив сумму на 2:

$$\text{ЧП ср} = (56+62)/2 = 59 \text{ человек}$$

Формула рентабельности персонала для решения данной задачи выглядит следующим образом:

$$\text{РП} = \text{Пр} / \text{ЧПср}$$

$$\text{РП} = 1\,211 / 59 = 20,525 \text{ тыс. руб.}$$

Определим рентабельность персонала в соответствии с затратами на него:

$$\text{РП} = \text{Затр} / \text{Пр} * 100 \%$$

$$\text{РП} = 415 / 1\,211 = 34,27 \%$$

Вывод. Таким образом, каждый работник принес компании в среднем 20 525 рублей. При расчете рентабельности в зависимости от затрат на работников, можно сделать вывод, что в каждом рубле прибыли содержится 34 % затрат на работников предприятия.

ЗАДАНИЕ 4. Определить рентабельность персонала предприятия по следующим данным:

Сумма прибыли – 1 575 000 руб.,

Затраты на сотрудников предприятия – 420 000 рублей

Решение задачи:

Формула рентабельности персонала для этой задачи:

$$\text{РП} = \text{Затр} / \text{Пр} * 100 \%$$

$$\text{РП} = 420\,000 / 1\,575\,000 * 100 \% = 26,67\%$$

Вывод. Можно сделать вывод, что каждый рубль прибыли содержит 26,67 % затрат на персонал предприятия.

ЗАДАНИЕ 5. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации. Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%. Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Решение задачи:

Определим годовую экономию времени директора вследствие введения должности

специалиста по найму: $1920 \cdot 0,15 = 288$ ч.

Доход, приносимый директором за год: $100\,000 \cdot 0,3 = 30\,000$ руб.

Доход, приносимый директором за один час работы:

$30\,000 / 1920 = 15,625$ руб./ч.

Тогда дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму, составит: $15,625 \cdot 288 = 4500$ руб.

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы специалиста и налога на нее. Они составят: $6000 \cdot 12 + 6000 / 12 \cdot 0,356 = 97\,632$ руб.

Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД):

$ИД = (100\,000 + 4500) / (70\,000 + 25\,000 + 97\,632) = 104\,500 / 192\,632 = 0,54$.

Поскольку доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

Контрольная точка 2 – Тестовые задания (Раздел 6.4.1 РПД)

1-й семестр ЗФО

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, практические задания

Задание 1. Подготовка доклада с презентацией на тему

20. Управление: наука или искусство.
21. Управленческая мысль и практика в ранних цивилизациях Востока.
22. Управленческие идеи в России
23. Специфика теории и практики управления в СССР.
24. Научная школа (школа научного управления).
25. Ф. Тейлор как основоположник «научного менеджмента».
26. Становление классических школ менеджмента.
27. Классическая (административная) школа управления.
28. Философия и методы управления Г. Форда.
29. А. Файоль как основоположник классической школы управления.
30. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
31. Работы Н.Д. Кондратьева в развитие управленческой мысли.
32. Школы менеджмента 20-го века и применение их положений и разработок в современном управлении.
33. Основные вехи эволюции теории и практики управления.
34. Особенности теории «школы человеческих отношений».
35. Взгляды на управление Гастева А.К. и Керженцева П.М.
36. Вклад А. Маслоу в становление школы человеческих отношений.
37. Развитие науки управления в дореволюционной России.
38. Развитие управленческой мысли в условиях становления инновационной экономики.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Менеджмент как вид деятельности в системе управления.
2. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
3. Развитие школ управления и эволюция управляющих систем.
4. Современные концепции управления.
5. Сущность системного, ситуационного, процессного подходов.
6. Основные законы управления, их содержание.
7. Принципы управления, их классификация и содержание.
8. Понятие и виды функций менеджмента.
9. Понятие, сущность и классификация методов управления.
10. Принятие и реализация управленческих решений.
11. Технология принятия и реализации решения.
12. Организация как система управления.
13. Основные категории системы управления: объект и субъект управления; прямые и обратные; прямые и обратные связи.
14. Внутренняя и внешняя среда организации, их взаимодействие и влияние на развитие организации.
15. Процесс планирования в менеджменте, его основные принципы. Виды планирования.
16. Понятие, сущность и содержание компонентов организационной структуры.
17. Уровни и звенья управления, линейные и функциональные связи, разделение труда, объем управления, организационные и информационные связи, структурные подразделения.

Основные типы структур управления: линейная, функциональная, программно-целевые структуры (проектные, матричные, внедрение нововведений и др.).

Задание 3. Решение и обсуждение кейса

Ситуация для обсуждения: «Управленческая парадигма XXI века»

В XXI веке в управлении организацией будут происходить следующие изменения.

1. От функционального к процессному управлению.

Традиционно управление организациями строилось через выделение и обособление отдельных функций управления (планирование, контроль, учет, финансы, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт и т.д.). Недостатки функционального управления проявились еще в 20-е годы прошлого века и в настоящее время стали серьезным тормозом для развития и повышения эффективности бизнес-структур. В 80-е годы прошлого века появились идеи перехода к принципиально новому виду построения бизнес-организаций — управлению через бизнес-процессы. Процессное управление строится на выделении в организации ключевых бизнес-процессов, обеспечивающих удовлетворение тех или иных потребностей потребителей (или интересов акционеров), и последующем реинжиниринге этих бизнес-процессов. Такой подход позволяет не только упорядочить и по-новому организовать взаимодействие рабочих групп, но и существенным образом (более чем наполовину) сократить численность персонала.

2. От работы групп к групповой работе.

Работа группы как способ взаимодействия людей в целях получения количественных результатов известна человечеству со времен охоты на мамонтов и по мере усложнения деловой активности людей исчерпала себя. На смену ей в конце XX в. пришла концепция групповой работы, дающая принципиально другое качество результата, так как конкуренция в XXI в. преимущественно будет вестись не вокруг количества, а вокруг качества. В основе групповой работы лежит лидерское и ролевое поведение. «Идеологическим» стержнем групповой работы является такой образец поведения, как доверие. Группа формируется из людей, каждый из которых обладает лучшей ролью, необходимой для выполнения данной работы. Таким образом,

создается некий совокупный работник, которого как личности в природе не существует. Без групповой работы невозможен переход к процессному управлению.

3. От принятия решений к поиску проблем.

За последние 10 тысяч лет человечество не придумало никаких принципиально новых решений, кроме тех, которые основаны на известных четырех арифметических действиях. Современные формальные методы принятия решений по плечу способным школьникам, не говоря уже об опытных специалистах. Поэтому XXI в. нацеливает менеджмент на поиск проблем, своевременное их признание и правильное формулирование. Только после этого можно «брать с полки» готовые решения и применять их к выявленной проблеме. Такой подход является основой высокоэффективного — превентивного управления, где приоритетом становится решение важных и несрочных проблем. Сами проблемы всегда лежат в действиях людей в диапазоне между их «хочу» и их «могу» и решаться могут только через изменение поведения этих людей. Хуже всего, когда все усилия направлены на решение не той проблемы.

4. От власти над людьми к власти от людей. Власть как возможность или способность влиять на людей в целях изменения их поведения соответственно имеет две основы: организационную или должностную и личностную. Предыдущие столетия культивировали в основном власть должностную, имеющую происхождение сверху и делегируемую носителю должности вышестоящим руководством. Такая власть зависела от степени лояльности начальству и могла быть отнята в любое время. По своей природе должностная власть не предусматривала прямой зависимости между уровнем должности и объемом самой власти, ее отличал высокий субъективизм. Конец XX в. привнес новое — теорию лидерства, где получение власти основано на личности — ее носителе. Данная власть является результатом уважительного и преданного отношения со стороны подчиненных. Она основана на близости целей руководителя и подчиненных. Власть рождается как бы снизу, не от обладателя власти, а от обожателей (харизма). Такую власть необходимо получать постоянно, так как она мгновенно может быть отнята подчиненными за неправильные поступки руководителя. Однако сила и эффективность личностной власти значительно выше организационной, особенно в условиях информационного общества и развития творчества у подчиненных.

5. К глобализации через местную специфику. Конец XX в. был ознаменован устойчивой тенденцией к глобальному управлению бизнесом. Действительно, оно позволило перейти к новому этапу расширения влияния того или иного бизнеса, сначала через рынки, а затем и через производства. Перешагнув через континенты, глобализация столкнулась с серьезными препятствиями со стороны местной специфики, которую необходимо было понять и учесть в своих решениях. Ярким примером этого стала известная история с неудачным созданием «всемирного» автомобиля «Форд-2000». Поэтому XXI в. предъявляет особые требования к учету местной специфики в процессе эффективной реализации глобального управления бизнесом. Важную роль в этом случае играет изучение влияния национальной культуры на управление бизнесом и применение результатов этого изучения на практике.

6. От знаний для управления к управлению знаниями.

Информационное общество отличается от доинформационного тем, что в последнем каждый знал только часть общего, а все вместе знали все, в то время как в первом каждый должен знать все, и на стыках между знаниями создается совершенно новый продукт, который был невозможен в старых условиях. Благодаря разработанной в канун XXI в. концепции «управления знаниями» (knowledge management) у организаций-лидеров появилась такая возможность. Ее суть заключается в способности и умении организации побудить всех своих сотрудников «складывать в корзину знаний» все, что им известно о своей и ее работе, и получить оттуда, когда необходимо, нужную для дела информацию, не «изобретая велосипеда». Такой управляемый обмен знаниями, бесспорно, повышает эффективность деятельности организации и создает условия для завоевания лидерских позиций в бизнесе.

7. От обучающейся к научающейся организации.

Для постиндустриального общества было характерно преимущественно индивидуальное обучение как средство повышения качества работы и успеха в бизнесе. Однако высокая динамика изменений внешней среды в условиях конца XX в. и переход к информационному обществу потребовали более быстрого приспособления организаций к такой ситуации. На вооружение бизнесом была взята концепция «научающейся организации» (learning organization). Она заключается в следующем. К качествам научающейся организации обычно относят способность сотрудников к системному мышлению, так как бизнес представляет собой некую систему, в которой, что-то меняя, необходимо понимать, как это повлияет на другие ее части. Развитие личности как качество научающейся организации основано на том, что люди с высоким уровнем личного мастерства (собственники процесса работы — process owners) добиваются более высоких результатов. Главная черта их жизни — неустанное ученичество, постоянное самосовершенствование. Развитие организации — это развитие ее работников. К качествам научающейся организации также относят способность к изменению мышления. Непрерывное приспособление и рост в условиях быстроменяющейся внешней среды возможны благодаря «институциональному обучению», когда команда менеджеров изменяет общие для них застывшие представления (интеллектуальные модели) о компании, рынках и конкурентах. Переход к научающейся организации требует наличия в ней общего видения, общей для всех картины будущего. Если таковое имеется, то люди учатся и обретают необходимые качества не потому, что им так велели, а потому, что им этого хочется. Все это должно происходить в условиях группового обучения — еще одного важного качества научающейся организации. Команды единомышленников способны учиться. Общий интеллект команды выше, чем у каждого из ее участников. Если группа не способна учиться, то этого не сможет сделать и организация.

Как видно из сказанного, все семь изменений в управлении организацией в XXI в. тесно связаны между собой: одно невозможно без другого. Желание руководителя провести только часть этих изменений вряд ли принесет пользу организации. Только систематическая работа по всем указанным направлениям может стать залогом успеха в бизнесе.

Вопросы:

4. Выделите факторы, влияющие на развитие теории управления и предопределяющие формирование новой парадигмы, раскройте тенденции изменения этих факторов.

5. Объясните ваше понимание процесса глобализации и его влияние на становление новой парадигмы.

6. Перечислите наиболее важные черты новой парадигмы. Объясните, что характерно, по мнению автора, для современных процессов общественного развития?

Задание 4. Решение практических заданий

1. Разработайте не менее десяти принципов (основных правил) менеджмента для конкретной или виртуальной организации, используя принципы Х. Эмерсона, А. Файоля, Г. Форда.

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____
- 4) _____
- 5) _____
- 6) _____
- 7) _____
- 8) _____
- 9) _____
- 10) _____

2. Вы приняли руководство отделом (секцией). Ваш предшественник вел спокойную жизнь и запустил свои обязанности настолько, что они превратились в проблему. Вами были

предприняты попытки улучшить ситуацию, но улучшение было недолгим. У вашего предшественника были прекрасные технико-технологические навыки, и это держало его в компании.

Вы поняли, что персонал не заинтересован в работе и циничен. Ответ сотрудников на все: «Мы уже видели это раньше, тогда это не работало, и сейчас ничего не получится». Многие считают, что усердно работают и без них дисциплины не будет. Точка зрения другого менеджера — они «кучка бездельников», без которых будет только лучше. Все же эту группу жалко потому, что ими плохо управляли, и это не их вина. С точки зрения вашей карьеры вам необходимо показать успехи в управлении этим отделом (секцией).

Все изменения команда считает ненужными. В вас они видят человека, который хочет сделать себе имя за их счет. Они уже решили, что за их счет вы сделаете себе карьеру. Они против всего, что принципиально меняет ситуацию.

Что вы можете предпринять, чтобы улучшить работу команды?

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

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

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

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

Какие шаги нужно предпринять, чтобы улучшить ситуацию?

4. Вы управляете группой работников хорошо подготовленных профессионально и с большим стажем. Ожидалось, что эта группа будет показывать высокие результаты, но, несмотря на высокий потенциал, группа выглядит незаинтересованной и недееспособной. Сначала вы думали, что это результат того, что сотрудники через некоторое время пойдут на пенсию.

Затем вы поговорили с группой и с каждым сотрудником индивидуально, чтобы выяснить, в чем проблема. Но группа неохотно говорила о том, что вызывает проблемы в работе, хотя было все же сказано, что трудности возникли из-за недоработок в предыдущей смене.

Вы обеспокоены тем, что некоторые работники совершенно потеряли интерес к работе и их производительность снижается. А участники вашей группы не могут понять, почему руководство поручает им ответственную работу, усложняет ее тем, что без предупреждения взваливает на их плечи недоработки предыдущей бригады.

Какие шаги необходимы, чтобы улучшить ситуацию?

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 1 – ПРОЕКТНОЕ ЗАДАНИЕ «АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SWOT-АНАЛИЗА» (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

СЕМИНАРСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

ТЕМА 2. ОБЩИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКИ

Количество часов - 2 ч.

Содержание семинарского занятия - *Обсуждение вопросов семинара-диспута и докладов, решение и обсуждение кейсов, практические задания*

Задание 1. Подготовка доклада с презентацией на тему

1. Эффективность как ключевая управленческая категория
2. Критерии эффективности управления
3. Количественные и качественные метрики эффективности менеджмента.
4. Самоменеджмент – умение управлять собой.
5. Методы управления рабочим временем персонала.
6. Труд: понятие и характеристики. Взаимосвязь труда с тайм-менеджментом организации.
7. Стратегия «управление временем» как управление собственной деятельностью, рациональная организация выполнения задач и распределения собственных ресурсов.
8. Значение фактора времени в деятельности современного менеджера.
9. Тайм-менеджмент как инструмент управления персоналом.
10. Корпоративный тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности организации.
11. История развития тайм-менеджмента в России и за рубежом.

Задание 2. Вопросы для диспута

1. Понятие мотивации и мотивации труда персонала.
2. Содержательные теории мотивации.
3. Процессуальные концепции мотивации.
4. Стимулирование труда персонала. Виды стимулирования труда персонала.
5. Понятие контроля и его основные типы: предварительный, текущий, заключительный. Необходимость управленческого контроля.
6. Процесс контроля, его этапы.
7. Лидерство и властные отношения в системе менеджмента.
8. Содержание понятий «руководство», «влияние», «власть» и «партнерство».
9. Стил менеджмента и имидж (образ) менеджера.
10. Коммуникации в организациях. Понятие коммуникаций, виды.
11. Коммуникационный процесс. Основные элементы и этапы коммуникационного процесса.
12. Концепция организационной культуры: понятие, структура и содержание.
13. Управление организационной культурой.
14. Понятие и способы оценки эффективности менеджмента организации.
15. Эффективность системы управления персоналом — важная составляющая эффективности менеджмента в целом.
16. Управление временем (тайм-менеджмент): понятие и значение.
17. Принципы управления временем и методы тайм-менеджмента.

Задание 3. Решение и обсуждение кейса

Кейс «Планирование недели студента»

Майя – студентка 4 курса, будущий журналист. Живет в провинциальном городе, с мамой – главным бухгалтером ООО «Кластер» и младшей сестрой Надей, которой 9 лет. Майя очень активна, талантлива и трудолюбива. Когда она училась в школе, то выпускала стенгазету,

а, обучаясь в вузе, регулярно публиковала свои статьи в институтской газете. Майя очень старательна и тратит уйму времени на подготовку к занятиям, семинарам, тщательно шлифует каждый текст. Ее ответственность отмечают все преподаватели. Майю уважают студенты: она никогда не отказывает своим однокурсникам в просьбах о помощи, часто помогает им править тексты, оформлять задания. Ради друзей Майя готова примчаться по первому их зову, за что и заслужила репутацию отличного друга. Майя – примерная дочь, она во всем старается помогать своей маме: присматривает за младшей сестрой, дважды в неделю водит Надю в изостудию и в кружок балльных танцев по выходным, делает вместе с ней уроки. Также в обязанности Майи входит выгул собаки, полив цветов и еженедельная уборка в квартире, иногда - приготовление обеда. Мечта Майи – сразу после окончания вуза уехать в Москву, устроиться на работу по специальности, в перспективе – стать главным редактором. Однако есть определенные сложности на пути у заветной цели. Во-первых, устроиться на работу, не имея опыта работы по специальности или в смежной сфере, практически невозможно. Как решить эту проблему, Майя пока не знает, и у нее есть опасения, что совмещать работу и учебу будет довольно сложно. Во-вторых, в вузе, где учится Майя, достаточно слабая языковая подготовка, а в Москве требуются специалисты, владеющие английским на разговорном уровне. В-третьих, неплохо было бы поучиться вождению и получить водительские права. Ну и, наконец, участие и победа в конкурсах и проектах по журналистике тоже прибавили бы веса ее портфолио в глазах будущего работодателя. Осложняет ситуацию постоянная нехватка времени. Майя уже забыла, когда последний раз встречалась с друзьями, когда у нее было время для себя самой. А ведь ей так хотелось заниматься йогой, она даже планировала записаться в группу, но отказывалась от мысли, боясь, что едва ли удастся выкроить время. Каждый день похож на другой – институт, домашние обязанности, подготовка к занятиям, изредка – телевизор. Иногда Майе кажется, что она никогда не сможет вырваться из этой рутины, и тогда она тихонько плачет по ночам в подушку. Но признаться кому-нибудь, что ей тяжело, Майя не хочет.

Дополнительная информация. Занятия в вузе: 5 раз в неделю с 8.30 до 14.00. пятница и воскресенье – выходные. *Занятия йогой:* 2 раза в неделю (пн, ср) с 18.30 до 19.30. Поездка занимает 20 мин. в одну сторону. *Занятия английским:* 2 раза в неделю (вт, пт) с 17.00 до 18.00. Поездка занимает 15 мин. в одну сторону. *Курсы вождения:* (пн, ср, пт) 3 раза в неделю в утренние (9.00 – 11.00) или вечерние (18.00 – 20.00) часы. Поездка занимает 10 мин. в одну сторону. По своим биоритмам Майя - «сова», приучившая себя быть жаворонком - вставать в 6 часов утра. Всю творческую работу она предпочитает выполнять поздно вечером, так ей легче сосредоточиться. Ложиться спать Майя обычно в 23.00

Инструкция:

- 1) Предложите способы решения проблемы и создайте приблизительный тайм-план распределения времени на неделю (в табличной форме с выделением гибких и жестких дел);
- 2) проанализируйте создавшуюся ситуацию, дайте оценку конкретным навыкам тайм-менеджмента Майи, перечислите основные ошибки в распределении времени;
- 3) назовите основные приемы оптимизации временного ресурса, которые вы использовали при составлении плана на неделю (совмещение дел, отказ, делегирование и т.д.).

	Понед.	Вторн.	Среда	Четв.	Пятн.	Суб.	Воскрес.
6.00							
7.00							
8.00							
.....							
21.00							
22.00							
23.00							

Задание 4. Решение практических заданий

ЗАДАНИЕ 1. Оценка экономической эффективности системы управления персоналом охватывает всю многогранную работу с персоналом и управление этим процессом. Необходимо оценить экономическую эффективность обучения, которая представляет собой многофункциональный процесс, оказывающий влияние на различные компоненты деятельности предприятия.

Средние затраты на обучение одного работника - это показатель, характеризующий деятельность службы управления персоналом.

Определяется:

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучившихся}}$$

Общая стоимость обучения работников предприятия составила в 2018 году 1 028 600 рублей.

Количество обучившихся работников - 308 человек.

Решение задачи:

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{1028600}{308} = 3340 \text{ рублей}$$

Согласно методике американской компании «Хониуэлл», можно определить эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда по следующей формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z,$$

где P - продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности;

N - число обученных работников;

V - стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу;

K - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях);

Z - затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотношение (разность) оценок значения для предприятия результатов труда лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу. На предприятии стоимостная оценка различия равна на 10000 рублей, эффект обучения (K) составляет $\frac{3}{4}$ этой величины.

Эффективность программы обучения 308 работников предприятия при стоимости программы (в расчете на слушателя) составляет 3340 рублей, а эффект программы имеет место в течение двух лет, составит:

$$E = 2 \times 308 \times 10000 \times 0,75 - 308 \times 3340 = 3591280 \text{ р.}$$

Общий эффект от обучения и повышения квалификации проявляется в виде прироста результата деятельности системы дохода, а также в виде экономии затрат на компенсацию последствий ошибочных действий или решений. Расширение числа анализируемых вариантов связано с необходимостью уделять большее внимание вопросам координации действий работников.

ЗАДАНИЕ 2. В связи с расширением дилерской сети фирма провела обучение персонала в количестве 10 чел. Расходы на обучение одного специалиста в области маркетинга – 2 тыс. ден. ед. Продолжительность влияния программы обучения на производительность труда

составила, по предварительным расчетам, 5 лет. Стоимостная оценка расхождения в производительности труда лучших и средних работников в отделе маркетинга составила 3 тыс. ден. ед. Определить, на какие параметры работы фирмы будут влиять результаты обучения работников? Рассчитать эффект влияния программы обучения на повышение производительности труда.

Решение задачи:

Результаты обучения работников повлияют на значительное число параметров работы фирмы. К таким параметрам можно отнести: объем реализации продукции и прибыль, получаемая фирмой; численность заказчиков фирмы; осведомленность о продукции, выпускаемой фирмой; производительность труда работника отдела маркетинга и т.п.

Эффект представляет собой разницу между полученными результатами и затратами на соответствующие мероприятия.

Затраты в данном случае равны: $2 \cdot 10 = 20$ тыс. ден. ед. – это сумма, которую потратила фирма на обучение десяти работников.

Согласно условию, производительность труда каждого из работников, прошедших обучение, увеличивается на 3 тыс. ден. ед. ежегодно. Такой эффект от обучения длится предположительно 5 лет. Следовательно, результат обучения равен: $3 \cdot 10 \cdot 5 = 150$ тыс. ден. ед.

Таким образом, эффект обучения составляет: $150 - 20 = 130$ тыс. ден. ед. или 13 тыс. ден. ед. на каждого обучающегося работника.

ЗАДАНИЕ 3. Предприятие «Метал — сервис» имеет следующие показатели по работе за отчетный период:

- сумма прибыли – 1 211 тыс. рублей,
- количество сотрудников на начало периода 56 человек,
- на конец периода – 62 человека.
- затраты на сотрудников предприятия – 415 тыс. руб.

Определить рентабельность персонала предприятия по численности и по затратам на персонал.

Решение задачи:

В первую очередь рассчитаем среднюю численность персонала за отработанный период, сложив показатели начала и конца периода и разделив сумму на 2:

$$\text{ЧП ср} = (56 + 62) / 2 = 59 \text{ человек}$$

Формула рентабельности персонала для решения данной задачи выглядит следующим образом:

$$\text{РП} = \text{Пр} / \text{ЧП ср}$$

$$\text{РП} = 1\,211 / 59 = 20,525 \text{ тыс. руб.}$$

Определим рентабельность персонала в соответствии с затратами на него:

$$\text{РП} = \text{Затр} / \text{Пр} \cdot 100 \%$$

$$\text{РП} = 415 / 1\,211 = 34,27 \%$$

Вывод. Таким образом, каждый работник принес компании в среднем 20 525 рублей. При расчете рентабельности в зависимости от затрат на работников, можно сделать вывод, что в каждом рубле прибыли содержится 34 % затрат на работников предприятия.

ЗАДАНИЕ 4. Определить рентабельность персонала предприятия по следующим данным:

Сумма прибыли – 1 575 000 руб.,

Затраты на сотрудников предприятия – 420 000 рублей

Решение задачи:

Формула рентабельности персонала для этой задачи:

$$\text{РП} = \text{Затр} / \text{Пр} \cdot 100 \%$$

$$РП = 420000 / 1\,575\,000 * 100 \% = 26,67\%$$

Вывод. Можно сделать вывод, что каждый рубль прибыли содержит 26,67 % затрат на персонал предприятия.

ЗАДАНИЕ 5. В организации, представляющей собой малое предприятие, работу по найму персонала, наряду с основной работой, выполняет директор. При этом он тратит до 15% фонда полезного времени на эту работу. Экспертным путем было установлено, что доля директора в доходах организации составляет 30%. Директор считает, что введение должности специалиста по найму позволит ему сэкономить время, которое он тратит на организацию найма и сосредоточиться на решении главных задач организации. Доходы организации составляют 100 000 руб. в год. Текущие расходы - 70 000 руб. в год. Единовременные затраты - 25 000 руб. в год. Полезный фонд рабочего времени директора составляет 1920 ч в год. Предполагаемая заработная плата вводимого специалиста по найму составляет 6000 руб. в мес. Единый социальный налог на заработную плату - 35,6%. Определить экономическую эффективность введения должности специалиста по найму.

Решение задачи:

Определим годовую экономию времени директора вследствие введения должности специалиста по найму: $1920 \cdot 0,15 = 288$ ч.

Доход, приносимый директором за год: $100\,000 \cdot 0,3 = 30\,000$ руб.

Доход, приносимый директором за один час работы:

$$30\,000 / 1920 = 15,625 \text{ руб./ч.}$$

Тогда дополнительный доход, который принесет директор в случае введения должности специалиста по найму, составит: $15,625 \cdot 288 = 4500$ руб.

В связи с введением новой должности организация увеличит текущие затраты на величину заработной платы специалиста и налога на нее. Они составят: $6000 \cdot 12 + 6000 / 12 \cdot 0,356 = 97\,632$ руб.

Доходность проекта представляет собой отношение суммарного дохода к суммарным затратам - индекс доходности инвестиций (ИД):

$$ИД = (100\,000 + 4500) / (70\,000 + 25\,000 + 97\,632) = 104\,500 / 192\,632 = 0,54.$$

Поскольку доходность меньше 1, то проект считается экономически невыгодным. Затраты на введение должности специалиста по найму превысят дополнительный доход от деятельности директора.

КОНТРОЛЬНАЯ ТОЧКА 2 – ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ (РАЗДЕЛ 6.4.1 РПД)

6.1.2. Виды средств оценивания, применяемых при проведении «Контрольных точек» и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

Средство оценивания – выполнение проектного задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении проектного задания «Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект управления с использованием SWOT-анализа»

Показатели оценки (баллы)	Критерии оценивания
Качественный уровень выполнения проектного задания (выполнение анализ влияния факторов внешней и	9 – 10 баллов , если проведен глубокий анализ факторов и внутренней среды объекта, факторы среды систематизированы в матрицу SWOT-анализа, составлена расширенная матрица SWOT-анализа, определяющая приоритетные направления развития объекта управления

внутренней среды объекта управления с использованием SWOT-анализа)	7-8 баллов , если проведен анализ факторов внешней и внутренней среды объекта, факторы среды систематизированы в матрицу SWOT-анализа (сокращенный вариант)
	5-6 баллов , если проведен анализ факторов внешней и внутренней среды объекта и составлен их перечень
	0-4 балла , если изучена сущность и дана характеристика объекта управления и составлен неполный их перечень

Средство оценивания – тестовые задания

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при решении тестовых заданий

Критерии	Оценка
Количество верно выполненных заданий	9 – 10 баллов , если (90 – 100)% правильных ответов
	7-8 баллов , если (60 – 80)% правильных ответов
	5-6 баллов , если (50 – 60)% правильных ответов
	0-4 балла , если (0 – 40)% правильных ответов

6.2. Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры а Государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования Республики Крым «Крымский университет культуры, искусств и туризма».

6.2.1. Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Промежуточная аттестация в 1-м семестре проходит в виде экзамена, состоящего из письменного опроса (оценка критерия – знать), в котором имеются вопросы из первого семестра курса, и решения типовой задачи (оценка критерия – уметь/владеть). По итогам экзамена выставляется оценка по 40-балльной шкале.

Средство оценивания – два экзаменационных вопроса и решение практического задания.

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении письменных ответов на вопросы промежуточной аттестации.

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенция	Время выполнения задания
----------------------------	----------------------------------	--	---------------------------------

Дан полный и правильный ответ на поставленный вопрос; материал изложен в определённой логической последовательности, научным языком; обучающийся демонстрирует знания специальной литературы; обучающийся способен обозначить проблемные вопросы в соответствующей области, проанализировать их и предложить варианты решения.	13-15	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ПК-1.1 ПК-1.2	30 мин.
Дан полный и правильный ответ на поставленный вопрос; материал изложен в определенной последовательности; в ответе обучающегося допущены отдельные неточности.	9-12	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ПК-1.1 ПК-1.2	
Обучающийся демонстрирует неполные знания, допускает ошибки и неточности при ответе на вопросы семинара; обучающийся не может логически выстроить материал ответа и сформулировать свою позицию по проблемным вопросам.	5-8	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ПК-1.1 ПК-1.2	
Обучающийся не может дать ответа на вопросы экзаменационного билета; обучающийся дает неверные ответы, содержащие фактические ошибки.	0-5	УК-3.1 УК-3.2 УК-6.1 УК-6.2 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ПК-1.1 ПК-1.2	

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении практического задания промежуточной аттестации

Критерии оценивания	Показатели оценки (баллы)	Индикаторы сформированности компетенция	Время выполнения задания
При решении практического задания обучающийся демонстрирует умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения	9-10	УК-3.3 УК-6.3 ОПК-2.3 ПК-1.3	

ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий.			30 мин
При решение практического задания обучающийся демонстрирует умение использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий	6-8	УК-3.3 УК-6.3 ОПК-2.3 ПК-1.3	
При решение практического задания обучающийся демонстрирует умение представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий	3-5	УК-3.3 УК-6.3 ОПК-2.3 ПК-1.3	
При решение практического задания обучающийся демонстрирует разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, не умение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует	0-2	УК-3.3 УК-6.3 ОПК-2.3 ПК-1.3	

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.

6.4.1. Типовые контрольные задания или иные материалы к «Контрольным точкам» 1 семестр

Контрольная точка 1 – Проектное задание «Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект управления с использованием SWOT-анализа»

«Анализ факторов воздействия внешней и внутренней среды на объект управления с использованием SWOT-анализа»

Группа студентов делится на подгруппы по 2 человека в каждой. Каждая подгруппа проводит исследование по выбранному из приведенного преподавателем перечня видов туризма в рамках темы группового проекта (поиск данных по объектам анализа осуществляться студентами самостоятельно с использованием ресурсов из открытого доступа). После исследования готовится пояснительная записка, на основе которой выполняется презентация и проводится устный доклад.

Каждая подгруппа презентует свой групповой проект в форме мультимедийной презентации. По окончании презентации предполагается небольшая групповая дискуссия и ответы на возможные вопросы других команд. Последним этапом защиты групповых проектов является подведение итогов и оценка результатов работы подгрупп.

Примерное содержание группового проекта

1. Характеристика объекта управления, содержательных основ его функционирования, взаимосвязей с другими элементами микросреды
2. Нормативно-правовые основы функционирования объекта управления
3. Составление перечня факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на объект управления и определение характера их воздействия
4. Группировка факторов внешней и внутренней среды в матрицу SWOT-анализа (простой формат матрицы)
5. Составление расширенного варианта матрицы SWOT-анализа с определением приоритетных направлений развития объекта управления.

Контрольная точка 2 (тестовые задания)

1. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Если планирование рассматривать в качестве начального этапа процесса управления, то остальные функции менеджмента должны располагаться в следующем порядке:

- А) контроль — мотивация — координация (организация — связывающая функция)
- Б) организация — координация — мотивация (контроль — связывающая функция)
- В) организация — мотивация — контроль (координация — связывающая функция)
- Г) мотивация — организация — контроль (координация — связывающая функция)

Ответ:

Обоснование:

2. Прочитайте текст и установите соответствие.

Мотивация сотрудников в организации — это то, что помогает работать эффективнее. В её основе — система материальных и нематериальных стимулов, поощрений и наказаний, которая побуждает каждого выполнять задачи и добиваться результатов. В зависимости от задач, используемых приемов и методов мотивация делится на разные виды. Соотнесите виды мотивации и содержание конкретных ее инструментов. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

Установите соответствие между понятиями из левой и правой колонок таблицы:

Виды мотивации персонала	Содержание инструментов мотивации
1. Материальная мотивация	А) Фото на доске почета, грамота
2. Моральная мотивация	Б) Льготы и услуги предприятия для сотрудников

3. Социальная мотивация	В) Выплата сотрудникам заработной платы, премий
4. Материальная неденежная мотивация	Г) Создание условий для творческой работы в дружном коллективе

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

3. Прочитайте текст и установите соответствие.

Выделяют три основных стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. Они различаются способом постановки задачи, степенью участия руководителя и особенностями его общения с командой. Соотнесите стили управления и их конкретные характеристики. К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца. Установите соответствие между понятиями из левой и правой колонок таблицы:

Стиль управления	Характеристика
1. Авторитарный	А) Зависит от конкретной ситуации в коллективе
2. Демократический	Б) Нетребователен к сотрудникам и не любит контролировать их работу
3. Либеральный	В) Высокая концентрация власти
4. Сочетание нескольких стилей	Г) Принятие важных решений на основе консультаций и обсуждения.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

А	Б	В	Г

4. Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

В чём выражается эффективность менеджмента?

- А) в достижении целей управляемого объекта и обеспечении социально- экономического эффекта в сопоставлении с использованными ресурсами и затратами на управление
- Б) экономический смысл эффективности управления – в обеспечении наибольшего экономического эффекта в народном хозяйстве при данных ресурсах (затратах) на управление
- В) экономический смысл эффективности управления – в обеспечении наибольшего социального эффекта при данных ресурсах (затратах) на управление
- Г) экономический эффект отдельного звена хозяйствования выражается величиной чистого дохода и прибыли
- Д) в получении качественной продукции

Ответ:

Обоснование:

5. Прочитайте текст, выберите правильные ответы и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Организационная культура компании основана на:

- А) принятых в обществе формах поведения;
- Б) правилах, определяемых руководством организации;
- В) разделяемых большинством членов организации убеждениях и

- Г) ценностях;
- Д) особенностях производства;
- Е) законодательстве.

Ответ:

Обоснование:

6. Прочитайте текст и установите последовательность.

Пирамида Маслоу — это модель человеческих потребностей в виде пирамиды, предложенная известным психологом Абрахамом Маслоу. Укажите последовательность, в которой расположены потребности человека, согласно теории мотивации А. Маслоу (начиная с низшего уровня)

- А) потребности в уважении
- Б) потребности в безопасности
- В) потребности в самоактуализации
- Г) физиологические потребности
- Д) социальные потребности

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

--	--	--	--	--

6.4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы к промежуточной аттестации 1 семестр - экзамен

1. Управление как вид деятельности человека. Сущность и цель науки управления.
2. Особенности концепции менеджмента и основные парадигмы управления.
3. Типы менеджмента. Использование типологии менеджмента в практике управления.
4. Внешняя среда организации и методы ее анализа.
5. Внутренняя среда организации и методы ее анализа.
6. Цели и задачи управления: формирование и взаимосвязь.
7. Делегирование. Принципы делегирования полномочий.
8. Определение субъекта и объекта управления, их взаимосвязь.
9. Определение системы управления. Принципы построения систем управления.
10. Роль коммуникаций в управлении. Виды и средства коммуникаций.
11. Организационные полномочия и их делегирование. Виды организационных полномочий.
12. Принципы управления в организации.
13. Основные черты рационалистической концепции организации управления, предложенной Фредериком Тейлором.
14. Основные принципы обеспечения эффективного управления организацией Анри Файоля.
15. Сущность системного подхода в менеджменте.
16. Цели и задачи управления.
17. История развития менеджмента. Классическая школа (Тейлор, Файоль). Школа человеческих отношений.
18. Модели менеджмента: японская и американская.
19. PEST-анализ как инструмент анализа внешней среды макроуровня организации.
20. Жизненный цикл и типы организаций.
21. Функции менеджмента в рыночной экономике: организация деятельности экономического субъекта.

22. Функции менеджмента в рыночной экономике: планирование деятельности экономического субъекта.
23. Функции менеджмента в рыночной экономике: мотивация деятельности экономического субъекта.
24. Функции менеджмента в рыночной экономике: контроль деятельности экономического субъекта.
25. Особенности линейной организационной структуры.
26. Особенности функциональной организационной структуры.
27. Особенности линейно-штабной организационной структуры.
28. Особенности линейно-функциональной организационной структуры.
29. Особенности матричной организационной структуры.
30. Особенности дивизиональной организационной структуры.
31. Мотивация и потребности: теория потребностей Маслоу.
32. Мотивация и потребности: теория двух факторов Фредерика Герцберга.
33. Мотивация и потребности: теория мотивации МакКлеланда.
34. Процессуальные теории мотивации: модель Портера - Лоулера.
35. Понятия «лидерство», «руководство», «стиль руководства».
36. Личностный подход к изучению стилей руководства.
37. Поведенческий подход к изучению стилей руководства.
38. Ситуационный подход к изучению стилей руководства.
39. Лидерство, власть и влияние. Формы власти.
40. Виды контроля и характеристики его эффективности в менеджменте.
41. Влияние материальной, властной и нематериальной мотивации на выбор методов управления; комплексный подход к применению методов управления.
42. Организационно-распорядительные методы управления: характеристика, разновидности.
43. Экономические методы управления: характеристика и особенности.
44. Социально-психологические методы управления и их значение для развития социальной активности персонала и коллектива в целом.
45. Сущность и роль управленческих решений; их классификация; требования к управленческим решениям.
46. Этапы принятия управленческого решения.
47. Моделирование в принятии решений. Типы моделей.
48. Формальные и неформальные группы, их характеристика.
49. Характеристика основных теорий лидерства. Типы лидеров.
50. Формы власти и способы ее реализации; сильные и слабые стороны различных форм власти.
51. Демократический стиль управления, его характеристика.
52. Либеральный стиль управления, его характеристика.
53. Авторитарный стиль управления, его характеристика.
54. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.
55. Личность в системе управления. Основные черты, характеризующие личность.
56. Конфликты в менеджменте; виды конфликтов и основные причины их возникновения.
57. Способы преодоления конфликтов в организации.
58. Тайм-менеджмент: понятие и основные подходы в управлении временем руководителя.
59. Понятие и способы оценки эффективности менеджмента организации.
60. Эффективность системы управления персоналом — важная составляющая эффективности менеджмента в целом.

Перечень практических заданий для промежуточной аттестации

1. Практическое задание

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).

2. Практическое задание

У Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

3. Практическое задание

Опишите авторитарный, демократический, либеральный стили управления предприятием. Дайте их характеристику, ответьте, какой стиль позволит предприятию быстрее достичь поставленных целей. Охарактеризуйте такие дополнительные стили управления как патернализм, оппортунизм, фасадизм. Выделите их плюсы и минусы.

4. Практическое задание

Укажите, в чем проявляются отличительные особенности горизонтального и вертикального разделения управленческого труда. Составьте условную схему организационной структуры малого предприятия. На получившейся схеме покажите, как осуществляются горизонтальные и вертикальные связи в организации.

5. Практическое задание

В Вашем коллективе работает сотрудник со следующими характеристиками:

Ольга Матвеевна – старший мастер, 31 год. Очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, то постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» – отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», - хотя иногда оказывается, что дела и на работе и в личной жизни не так уж хороши. Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «Это можно исправить». Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Вопросы:

1. Каковы основные потребности этого человека согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими мотивационными инструментами следует удовлетворять эти потребности?

6. Практическое задание

При проведении реконструкции производства мастер Иванов получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела.

Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику всех своих подчиненных - 20 человек — и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими.

Увы, начальник на эту уловку не попался.

Вопросы.

1. Обоснован ли на ваш взгляд был отказ начальника цеха мастеру Иванову?
2. Как Вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Иванову?
3. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Иванов, обращаясь к начальнику цеха?

7. Практическое задание

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер. Отдельно укажите, какими еще достоинствами обязан обладать менеджер, работающий на российском рынке туризма.

8. Практическое задание

Укажите, что понимают под формальными и неформальными организациями. Раскройте причины возникновения неформальных организаций. Какое значение играют неформальные организации в деятельности предприятия.

9. Практическое задание.

В Вашем коллективе работает сотрудник со следующими характеристиками:

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он глуповат, но работает Лев Викторович хорошо: никогда не делает ошибок в расчетах. Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился. Служивцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям, и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Вопросы:

1. Каковы основные потребности этого человека согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими мотивационными инструментами следует удовлетворять эти потребности?

10. Практическое задание

В Вашем коллективе работает сотрудник со следующими характеристиками:

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она очень инициативна.

Всех «засыпает» вопросами. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Вопросы:

1. Какие основные потребности этих людей согласно пирамиде Маслоу?
2. Какими мотивационными инструментами следует удовлетворять эти потребности?

11. Практическое задание.

Карина, одна из ваших ассистенток, по Вашим советам неоднократно оканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности Вашей службы. После очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост Вашего референта.

Она работает с рвением, согласовывает с Вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все Ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы.

Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.

Вопросы:

1. Следует ли применять меры наказания к Карине?
2. Какие методы управления будут действенны для повышения эффективности работы Карины?
3. Какие конкретные действия Вы предпримете?

12. Практическое задание

Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

13. Практическое задание

Выделите из приведенных факторов и условий развития организации те, которые относятся к ее внутренней среде и составляют содержание ее главных элементов (ресурсов, структуры, культуры):

Привлечение и удержание квалифицированных специалистов.

Увеличение доли компании на рынке.

Внедрение новых информационных технологий в управление компанией.

Создание сплоченной управленческой команды.

Привлечение долгосрочных стратегических инвестиций.

Изменение типа, уровня и интенсивности конкуренции.

Повышение качества обслуживания клиентов.

Контроль экономии на затратах.

Развитие корпоративной культуры.

Создание эффективной системы для обмена информацией внутри компании.

14. Практическое задание

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировки миссии нижеследующей компании: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».

15. Практическое задание

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировки миссии нижеследующей компании: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».

16. Практическое задание

Известно, что основные функции менеджмента образуют его процесс, под которым понимают последовательность выполнения основных функций менеджмента, направленных на достижение целей туристской организации. Составьте схему, в которой отразите основные этапы процесса менеджмента, дайте характеристику каждого этапа. Укажите, в чем проявляется тесная взаимосвязь основных функций менеджмента и процесса менеджмента?

17. Практическое задание

Главный специалист Коновалов дает двум руководителям отделов задание - позаботиться о том, чтобы сроки поставок фирме «Хорнеман и К0» были выдержаны. Оба активно включаются в дело, причем друг с другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем со сроками.

Работники производственного отдела, задержанные разноречивыми указаниями, высказывают свое недовольство Коновалову, который отчитал обоих. В результате отношения между двумя руководителями отделов испортились.

Вопросы.

1. Назовите виновников создавшегося положения.
2. Что, по Вашему мнению, мешало руководителям отделов согласовать свои действия?
3. Какие решения необходимо принять?

18. Практическое задание

К Вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии он может получать больше и уволиться, если ему не повысят заработную плату.

Вопросы:

1. Считаете ли Вы поведение работника правильным?
2. Какая теория мотивации объясняет его поведение?
3. Как Вы постройте свою беседу с ним?
4. Что Вы предпримите в отношении работника?

19. Практическое задание

На предложение начальника отдела доделать начатую работу во внеурочное время работница потребовала у него гарантированной *дополнительной оплаты* сверх положенного по закону. Специалист пришел за советом к вышестоящему руководителю, где было решено, что начальник отдела должен отказать работнице в необоснованных требованиях.

Спустя некоторое время вышестоящий руководитель подошел к работнице и спросил, когда будет выполнена работа. Последовал вопрос: «А сколько я за это буду иметь?» Вынув из кармана бумажник, руководитель протянул его работнице со словами: «Берите сколько надо». Последовало замешательство, затем слова: «Я так не могу»- «А я по-другому не могу, так как Вы, очевидно, забыли, что здесь не частное, а государственное предприятие». На другой день об этом узнал весь цех, что практически полностью исключило инциденты подобного рода. Все знали, что добросовестный труд будет по достоинству оценен, в том числе и материально, но вне зависимости от того, когда он будет выполнен.

Вопросы.

1. Какой метод управления использовал начальник цеха при разрешении данной проблемы?
2. Какой принцип управления был выполнен, и каким руководителем?
3. Правильно ли поступил мастер, вынося вопрос на вышестоящий уровень управления?

20. Практическое задание

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

21. Практическое задание

По производственной необходимости рабочего, имеющего высокую квалификацию, на один месяц перевели с участка на участок в пределах предприятия без изменения специальности и характера работы. Выбор пал на него потому, что он раньше выполнял эту работу, о чем ему было заявлено. Наблюдения показали, что работник не только не справлялся с заданием, но и перестал выполнять норму выработки, мотивируя это тем, что уже отвык от когда-то выполнявшейся им работы. Однако своим товарищам он говорил, что делает это умышленно, дабы «научить начальство», т. е. исключить подобные переводы в будущем. Ради этого он даже жертвовал своей месячной зарплатой.

Начальник отдела вышел с предложением заменить этого работника другим, но после реальной оценки ситуации было решено поступить иначе.

Вопрос. Какой иной вариант решения в данном случае необходимо принять руководству цеха, чтобы выполнить принцип «двоецелия» решения?

22. Практическое задание

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировки миссии нижеследующей компании: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».

23. Практическое задание

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

24. Практическое задание

Вы – руководитель трудового коллектива, состоящего из двух отделов, примерно равных по численности, но имеющих разную социальную структуру. На предприятии в качестве конечных результатов приняты выручка от реализованной продукции, производительность труда и качество продукции. Критерий эффективности – валовая прибыль. В отчетном квартале Ваш коллектив выполнил основные конечные показатели, но были проблемы с качеством продукции. Виноват в этом оказался отдел А. Отдел Б не виноват в снижении качества, но допустил ряд упущений в трудовой дисциплине, о которых известно в коллективе. Заводская премия Вашему подразделению была снижена за упущения по качеству и рассчитана пропорционально численности сотрудников, как давно принято на предприятии.

Вопросы:

1. Каким образом и в каких пропорциях Вы разделите премию?
2. Положения каких теорий мотивации обосновывают Ваш выбор?

25. Практическое задание

На крупной текстильной фабрике дела шли успешно до тех пор, пока конкуренты не стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую фирму. У нее поубавилось заказов даже от постоянных клиентов, появились проблемы с перебоем наличных денег, а когда возникают подобные затруднения, обычная мера – сокращение штатов. На совещании совета директоров было принято решение: отгрузить недопоставленный товар, а затем произвести увольнение.

Эта информация стала известна работникам. Через некоторое время производительность труда резко упала. Администрации пришлось обратиться к консультанту, который начал искать причину происходящего. Он побеседовал с текстильщиками дружески, с глазу на глаз, расспрашивая, что же на самом деле у них происходит. И один из рабочих проговорился: «Понимаете - мы знаем, что, как только отправим все оставшиеся заказы, нас отправят за ворота. Вот мы и стараемся вовсю, чтобы этих заказов нам на подольше хватило».

Вопросы:

1. Какая потребность в настоящее время имеет для работников наиболее важное значение?
2. Как руководителю мотивировать работников, чтобы изменить ситуацию?

26. Практическое задание

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит Вас в этом поддержать его.

Вопросы:

1. Какая потребность для работника является актуальной согласно пирамиде Маслоу?
2. Как Вы поведете себя, если в сфере Вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

27. Практическое задание

Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы.

Вопросы:

1. Правильно ли он поступил?
2. С точки зрения какой теории мотивации можно оправдать его действия?
3. Какая потребность Сорокина была не удовлетворена?
4. Как следовало поступить, чтобы избежать такой ситуации?

28. Практическое задание

Проанализируйте достоинства и недостатки формулировки миссии нижеследующей компании: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?

Миссия деятельности ОАО «Рудгормаш» — проектирование, производство, обслуживание оборудования, используемого в добывающих и перерабатывающих отраслях промышленности, строительной индустрии, машиностроении, топливно-энергетическом комплексе, обеспечивающего высокую производительность и гарантированную бесперебойную эксплуатацию для обеспечения конкурентоспособного преимущества клиентам. Отличием является не только многолетний опыт успешной работы на внутреннем и внешнем рынке, но и стремление демонстрировать новые технологические возможности отечественного машиностроения.

29. Практическое задание

На собрании акционеров Александрова избрали директором предприятия. Его предшественник ушел на пенсию, оставив работоспособный коллектив в трудном финансовом положении. До этого Александров три года работал заместителем директора по экономике. Он экстраверт, общительный, грамотный, по темпераменту флегматик, больше ориентирован на результаты работы. Александрову необходимо выбрать себе двух заместителей. Имеется несколько кандидатур с разными наборами деловых качеств и психологией взаимоотношений:

1. Иванов – ориентирован на человеческие отношения, стремится к тому, чтобы в коллективе был доброжелательный климат, взаимное доверие сотрудников, отсутствие конфликтов. Однако он много времени уделяет контактам и коммуникациям и не всегда добивается выполнения плановых показателей по подразделению. Решения и указания Иванова не всегда конкретны и рассчитаны на грамотных сотрудников.

2. Петров – ориентирован на работу и на достижение конечных результатов. Он еще молодой руководитель, честолюбивый, всегда добивается поставленных целей. В интересах дела Петров идет на обострение отношений, невзирая на лица и не учитывая психологию сотрудников, за что получил прозвище «карьерист».

3. Сидоров – предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении заданий руководства, требователен к подчиненным, поддерживает со всеми формальные отношения. В коллективе его называют за глаза «сухарем». План подразделения выполняет, но текучесть кадров больше, чем в других подразделениях.

4. Николаев – ориентирован как на работу, так и на человеческие отношения. Весьма грамотный и авторитетный руководитель с большим опытом работы, сотрудники его любят за душевность и готовность помочь в трудную минуту. Его главным недостатком является слабость к спиртному, которая пока сильно на работу не влияет.

Вопросы

1. Какой стиль руководства использует каждый из кандидатов согласно решетке менеджмента?
2. Кого из кандидатов следует назначить заместителями Александрова и почему?

30. Практическое задание

Руководитель отдела компании озабочен продолжающимся нарушением правил компании относительно кофейных перерывов. Он отдал четкие указания, что для этой цели нельзя тратить более установленных 15 минут. Он издал несколько распоряжений по поводу нарушений правил кофейных перерывов и лично беседовал с отдельными нарушителями. Похоже, что его служащие сопротивляются его стараниям, которые ни к чему не приводят.

Вопросы:

1. Почему принятые меры не действуют?
2. Какие альтернативные методы управления и конкретные действия следует применить к

нарушителям?

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Набоков, В. И. Основы менеджмента : учебник / В. И. Набоков. — Москва : Дашков и К, 2023. — 278 с. — ISBN 978-5-394-05284-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/136498.html>
2. Основы менеджмента : учебное пособие / Н. В. Тезикова, Е. С. Мищенко, Е. В. Быковская, М. К. Попова. — Тамбов : Тамбовский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 89 с. — ISBN 978-5-8265-2384-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/122972.html>
3. Основы менеджмента : учебное пособие / составитель Л. Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — пос. Караваево : КГСХА, 2021. — 72 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/251966>
4. Павлова, И. О. Основы менеджмента : учебное пособие / И. О. Павлова, М. А. Скороход. — Самара : Самарский университет, 2021. — 80 с. — ISBN 978-5-7883-1652-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/256886>
5. Полякова, М. А. Основы менеджмента : учебное пособие / М. А. Полякова, Э. И. Позубенкова. — Пенза : ПГАУ, 2025. — 251 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/495095>

Дополнительная литература

1. Иванова И.А. Менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / И.А. Иванова, А.М. Сергеев. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 305 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/menedzhment-405566>.
2. Короткий С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В. Короткий. - Саратов: Вузовское образование, 2018. - 225 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>.
3. Мумладзе Р.Г. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: учебное пособие / Р.Г. Мумладзе, В.С. Парамонов, Н.И. Литвина. - М.: Русайнс, 2016. - 350 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61635.html>.
4. Попов А.А. Общий менеджмент: учебное пособие / А.А. Попов, Д.А. Попов. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2016. - 567 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/42931.html>.
5. Попович А.М. Основы менеджмента: учебное пособие / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>.
6. Смолоник Г.Н. Теория менеджмента: учебное пособие / Г.Н. Смолоник. - Новосибирск: Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016. - 244 с. - Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69563.html>.
7. Теоретические основы управления социально-культурной сферой : учебное пособие для студентов высших учебных заведений культуры и искусств специальностей 080507 «Менеджмент организации», 071401 «Социально-культурная деятельность» / . — Кемерово : Кемеровский государственный институт культуры, 2008. — 195 с. — ISBN 978-5-8154-0155-6. —

Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт].
— URL: <https://www.iprbookshop.ru/22109.html>

Интернет-ресурсы:

1. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент». — (<http://ecsocman.hse.ru/>).
2. Административно-управленческий портал. — (<http://www.aup.ru>).
3. Библиотека менеджмента. — (<http://management-rus.ru/management.php>).
4. Университетская электронная библиотека In Folio <http://infofolio.asf.ru/index.asp>
5. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» <http://e.lanbook.com>
6. Электронно-библиотечная система "ЭБС IPRBooks" <http://www.iprbookshop.ru>
7. Библиотека учебной и научной литературы. Русский Гуманитарный Интернет Университет — WWW.I:U.RU

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

9. Материально-техническое обеспечение, необходимое для осуществления образовательного процесса по дисциплине

При освоении дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, для проведения групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.

Перечень основного оборудования: специализированная учебная мебель, технические средства обучения, учебно-наглядные пособия.

Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая список программного обеспечения и информационных справочных систем

Список программного обеспечения

Лицензионное программное обеспечение:

1. Microsoft Windows 10
2. Microsoft Office 2010 (Word, Excel, PowerPoint)
3. Access 2013 Acdbc

Свободно-распространяемое или бесплатное программное обеспечение

1. Microsoft Security Essentials
2. 7-Zip
3. Notepad++
4. Adobe Acrobat Reader
5. WinDjView
6. Libreoffice (Writer, Calc, Impress, Draw, Math, Base)
7. Scribus
8. Moodle.

Справочные системы

1. Справочно-правовая система «ГАРАНТ»
2. Система проверки на заимствования «ВКР-ВУЗ»
3. Культура. РФ. Портал культурного наследия
4. Культура России. Информационный портал

11. Материально-техническая база, рекомендуемая для адаптации электронных и печатных образовательных ресурсов для обучающихся из числа инвалидов

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности

