

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
ФГБОУ ВО КОСТРОМСКАЯ ГСХА

Кафедра менеджмента и права

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

2-е издание, исправленное

*Для контактной и самостоятельной работы студентов
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность
(профиль) «Управление предпринимательской деятельностью»
очной формы обучения*

КАРАБАЕВО
Костромская ГСХА
2021

УДК 65.0 (075.32)
ББК 65.290-2я723
О 75

Составитель: канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и права Костромской ГСХА *Л.Д. Котлярова.*

Рецензенты: канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры финансов и кредита Костромской ГСХА *А.С. Дели*, канд. экон. наук, начальник отдела организации пассажирских перевозок Управления городского пассажирского транспорта Комитета по строительству, транспорту и дорожной деятельности Администрации г. Костромы *А.В. Губанов.*

*Рекомендовано методической комиссией
экономического факультета
в качестве учебного пособия для контактной и самостоятельной
работы студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление предпринимательской
деятельностью» очной формы обучения*

О 75 **Основы менеджмента** : учебное пособие / сост. Л.Д. Котлярова.
— 2-е изд., исправл. — Караваево : Костромская ГСХА, 2021. —
72 с. ; 20 см. — 50 экз. — Текст непосредственный.

В издании содержится краткое содержание тем, вопросы для самостоятельной подготовки к занятию, а также практические задания в виде вопросов, тестов, деловых игр и ситуаций.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиля «Управление предпринимательской деятельностью», направленность (профиль) «Управление предпринимательской деятельностью» очной формы обучения.

УДК 65.0 (075.32)
ББК 65.290-2я723

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Тема 1. Менеджмент современная теория управления социально-экономическими системами	5
Тема 2. Менеджмент как профессиональная сфера деятельности.....	9
Тема 3. Научные подходы к менеджменту	16
Тема 4. Функция менеджмента и их классификация	198
Тема 5. Инфраструктура менеджмента	305
Тема 6. Организационные отношения в системе менеджмента.....	29
Тема 7. Мотивация деятельности в менеджменте	33
Тема 8. Контроль в сиситеме менеджмента	44
Тема 9. Методы руководства.....	487
Тема 10. Конфликтность и стрессы в менеджменте	48
Тема 11. Руководство, власть и партнерство	57
Тема 12. Принятие решения в организации.....	59
Тема 13. Деловое общение	663
Список рекомендуемых источников	70

ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент является одной из важнейших учебных дисциплин не только для студентов экономических, гуманитарных специальностей, но и для будущих инженеров, юристов, предпринимателей, организаторов и руководителей производства.

В современных условиях, когда конкуренция, глобализация, информатизация стали не только проникать в традиционные сферы деятельности человека, но и оказывать значительное влияние на рынок труда, формируя структуру спроса, знания менеджмента, безусловно, необходимы. В этих условиях повышаются требования к выпускникам учебных заведений. Настоящий практикум ставит целью систематизировать теоретические и практические вопросы по менеджменту. В нём содержатся вопросы, задания, деловые игры, набор ситуаций для анализа по основным темам курса. В формировании тем данного издания учитывались требования государственных стандартов по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Задача настоящего издания — помочь будущим менеджерам не только усвоить знания в области менеджмента и сопряженных с ним экономических и социальных наук, сформировать и укрепить определенные навыки, но и проанализировать, оценить и развить личностные качества, необходимые для эффективной работы.

ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК СОВРЕМЕННАЯ ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Управление с позиции общей теории. Процесс управления. Управляемые системы и их особенности. Подходы к определению сущности и содержания менеджмента: функция, наука и искусство, категория людей, процесс, орган или аппарат управления. Виды менеджмента. Сравнительная характеристика менеджмента и управления. Основные модели менеджмента: американская и японская. Главные особенности американской и японской моделей. Влияние различных особенностей национальных моделей менеджмента на процесс принятия управленческих решений. Практическая значимость изучения моделей менеджмента. Формирование российской модели управления.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Американская модель управления.
2. Японская модель управления.
3. Российская модель управления.

Задание 1. Проведите сравнительную характеристику понятий «управление» и «менеджмент»

Буквальный перевод слова «управление» и «менеджмент» технологически проявляется в использовании аналогичных инструментов. В частности методов, принципов, функций, организационных структур и т.д. Однако их содержание и степень использования в централизованно планируемой и рыночной экономиках различно (табл.1).

Таблица 1. Сравнительная характеристика понятий «управление» и «менеджмент»

Признаки	Управление (в плановой экономике)	Менеджмент (в рыночной экономике)
1	2	3
Объём понятия	Управление процессами в обществе, в технике, в природе	
Регулятор производства	План	

1	2	3
Функции органов управления вышестоящих организаций	Контрольно-распределительные	
Использование методов	Преимущественно административные	
Собственность	Государственная	
Критерий оценки управленческих решений	Социальный эффект	
Интерес предприятия	Выполнение плана	
Элементы механизма функционирования предприятия	Соревнования и гласность	
Тип руководителей	Авторитарный	
Принцип управления	Централизация	
Человеческий фактор	Инициатива «наказуема»	

Задание 2. Проведите сравнительный анализ американской и японской моделей менеджмента, самостоятельно выбрав критерии характеристик, впишите ответы в таблицу 2.

Таблица 2. Сравнительный анализ моделей менеджмента

Характеристика	Модели	
	Американская	Японская

Задание 3. Изучите черты американской и японской моделей менеджмента и определите, какие из них используются, на Ваш

взгляд, в практике российского менеджмента? Выделите эти черты в правом и левом столбцах таблицы 3 и внесите их в средний столбец:

Таблица 3. Типы моделей менеджмента

Американская модель	Российская модель менеджмента	Японская модель менеджмента
<ol style="list-style-type: none"> 1. Индивидуальный характер принятия решений 2. Индивидуальная ответственность 3. Ориентация управления на отдельную личность 4. Оценка управления по индивидуальному результату 5. Оплата труда по индивидуальным достижениям 6. Найм на работу на короткий срок 7. Строго формализованная структура управления 8. Чётко формализованная процедура контроля 9. Профессионализм и инициатива как главные качества руководителей 10. Формальные отношения с подчиненными 11. Деловая карьера обуславливается личными результатами 12. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Управленческие решения принимаются коллективом на основе единогласия 2. Коллективная ответственность 3. Ориентация управления на группу 4. Оценка управления по достижению гармонии в коллективе и по коллективному результату 5. Оплата труда по показателям работы группы, служебному стажу и т.д. 6. Долгосрочный найм руководителей и работников организаций 7. Нестандартная, гибкая система управления 8. Неформальная организация контроля 9. Основное качество руководителя уметь осуществлять координацию действий и контроль 10. Личные неформальные отношения с подчинёнными 11. Продвижения по службе по старшинству и стажу работы 12. Замедленная оценка работы сотрудника и служебный рост

Контрольные вопросы

1. В чем суть японского менеджмента?
2. В чем заключаются особенности планирования в японских фирмах?
3. Что общего между японской и американской моделями управления?
4. В чем заключаются особенности менеджмента в американских и западно-европейских фирмах?
5. Какие положительные и отрицательные стороны можно выделить в различных моделях менеджмента?
6. Как Вы считаете, какая из моделей менеджмента в наибольшей степени подходит для использования в российских условиях?
7. В чем суть японского менеджмента?
- 8.. В чем заключаются особенности планирования в японских фирмах?
9. Что общего между японской и американской моделями управления?
10. В чем заключаются особенности менеджмента в американских и западно-европейских фирмах?
11. Какие положительные и отрицательные стороны можно выделить в различных моделях менеджмента?
12. Как Вы считаете, какая из моделей менеджмента в наибольшей степени подходит для использования в российских условиях? Почему?

ТЕМА 2. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ СФЕРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Менеджеры в системе управления. Профессиональная компетенция менеджера. Менеджер и предприниматель. Место и роль менеджера в системе рыночных отношений Требования к профессиональной компетенции менеджеров. Виды разделения труда менеджеров. Уровни управления. Руководители низшего, среднего и высшего звена, сфера их ответственности и основные задачи.

Задание 1

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер: _____

Подчеркните, какими ещё достоинствами обязан обладать российский менеджер, действующий на нашем рынке: _____

Одним из ключевых вопросов управления в бизнесе был и остается вопрос: что такое «хороший менеджер?». На протяжении многих лет он оставался путеводной нитью при выяснении, как достичь успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя.

Так, Конфуций исходил из того, что руководитель, прежде всего, должен обладать тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели

следующие четыре качества, необходимые идеальному руководителю:

- мудрость Нестора;
- справедливость Агамемнона;
- хитрость Одиссея;
- энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководителя не существует, к нему можно только приблизиться, когда различные руководители — каждый с присущими ему качествами — будут целенаправленно работать вместе. При этом руководитель постоянно должен помнить о своих сильных и слабых сторонах; в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

В конце XX начале XXI вв. некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы следующие качества и способности:

- *физические*: активность, энергичность, здоровье, сила;
- *личностные*: приспособляемость, авторитетность, стремление к успеху, уверенность в себе;
- *интеллектуальные*: ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало;
- *социальные*: контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Однако с этим мнением многие ученые и практики не соглашались, высказывая следующие соображения:

- обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективность руководства;
- всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей;
- данный подход предполагает, что «руководителями рождаются»;
- хорошо руководить нельзя (или практически нельзя) научиться.

К этому можно было бы добавить и ряд других возражений:

Задание 2. Пройдите тест на соответствие Ваших индивидуальных особенностей основным чертам профессии менеджера и как можно объективнее дайте ответы «да» или «нет» на предложенные вопросы.

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями?

2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее «надежную», но более доходную?

5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?

8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?

9. Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?

11. У Вас независимый характер?

12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «щекочут» нервы?

14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Оценка результатов: сосчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов. При числе 13 и более Вы можете стать менеджером.

Задание 3. Деловая игра «Подбор кадров на должность руководителя-менеджера»

Цель игры: приобретение будущими специалистами навыков осуществления обоснованного подбора кадров управления (менеджеров) на руководящие должности в структурных подразделениях организаций (фирм, компаний) на основе анализа потенциальных возможностей претендентов с учетом их профессионально-квалификационной и половозрастной характеристик, а также деловых и личностных особенностей работников.

Исходные данные: раздаточный материал, представляющий собой содержание производственной ситуации, характеристики претендентов на должность руководителя-менеджера, вопросы для участников деловой игры.

Порядок проведения деловой игры:

1. Вступительное слово преподавателя, в котором он объявляет цель деловой игры и порядок ее проведения.

2. Формирование рабочих групп по 4-5 человек. Преподаватель назначает старших, в обязанности которых входит: ознакомление членов групп с содержанием материала деловой игры обобщение мнений относительно выбора кандидата на должность руководителя, выступление перед своими группами с обоснованием окончательно принятого решения.

3. Выступления студентов, не согласных с решениями, принятыми большинством членов рабочих групп. В каждом таком выступлении собственное решение должно аргументироваться.

4. Выступления рабочих групп с ответами на вопросы, которые поставлены в конце материала деловой игры. Выступающие назначаются старшими рабочих групп.

5. Заключительное слово преподавателя, который подводит итоги работы, оценивает принятые рабочими группами решения, ответы на вопросы и соответствие полученных результатов цели деловой игры.

Содержание производственной ситуации:

В строительной фирме через месяц должен выйти на пенсию начальник строительного участка Иванов А. А.

В последние два года участок работал неровно: производственный план то выполнялся, то не выполнялся,

производственный процесс шел со сбоями, наблюдалась значительная текучесть кадров, низкие заработки рабочих.

У директора фирмы об Иванове А. А. сложилось такое мнение: болеет за дело, сутки проводит на участке, пытается обеспечить выполнение плана всеми правдами и неправдами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможности для повышения уровня организованности на участке, наведения порядка, дисциплины.

Иванов А. А. после оформления пенсии хочет остаться работать в фирме, но не в должности начальника участка, а, например, в производственном отделе аппарата управления фирмой (он когда-то занимал в нем должность старшего инженера).

Директор фирмы поручил начальнику отдела кадров подыскать кандидатуру на должность начальника участка.

В установленный срок начальник отдела кадров представил список кандидатов из четырех человек: мастера этого же строительного участка Петрова В. В., который работает в этой должности пять лет; мастера соседнего строительного участка Сидорова В. В.; главного инженера малого строительного предприятия Семенова Г. Г., который желает перейти в эту фирму; начальника отдела, главного технолога Егорову Д. Д., которая изъявила желание перейти из аппарата управления непосредственно в производственную структуру фирмы.

Характеристики кандидатов:

1) Петров В. В. - мастер строительного участка, образование среднее специальное, 39 лет. В фирме работает 15 лет. Пять лет трудился на участке рабочим, затем бригадиром и пять лет назад был назначен мастером на этом же строительном участке. Очень активен в производственных вопросах. Хорошо "выбивает" необходимые материалы, хотя не всегда ему удается добиться, чтобы эти материалы поступили на участок вовремя. Умеет найти общий язык с рабочими в сложных ситуациях. Рабочие называют его "уговорителем". Всегда подсказывает начальнику участка, когда нужно сходить в плановый отдел фирмы и "передвинуть" сроки работ.

Отлично знает каждого работника, его нужды и семейное положение. Противник забастовочных движений, считает, что они не принесут положительных результатов в решении производственных и житейских вопросов для рабочих. Считает, что несмотря ни на что,

единственный выход в складывающихся сложных ситуациях - производительный труд на своем рабочем месте.

2) Сидоров В. В. - мастер соседнего строительного участка той же фирмы, возраст 45 лет. Имеет высшее образование - строитель по профилю, соответствующему его должности и профессии. В фирме работает 10 лет. Пришел на должность мастера строительного участка из другой аналогичной организации и с его помощью участок (некогда находившейся в "плачевном" состоянии - невыполнение планов, низкие зарплаты и т. п.) достиг высоких результатов, а рабочие повысили свой материальный уровень.

Отличается инициативностью, предпринимательской "жилкой", умеет поддержать полезное начинание, предложенное рабочими. Считает, что ряд организационных мероприятий позволит улучшить работу участника. Неоднократно высказывался по этому поводу в управлении фирмой, однако руководство его соображения отклоняло, считая, что они не принесут желаемого результата, не пытаясь вникнуть в суть предложений.

Постоянно занимается с рабочими участка с целью повышения их профессионального мастерства. Умеет ценить хороших работников, поощряя их материально и своим особым вниманием. Умеет регулировать производственные конфликты, возникающие на участке. На руководимых им объектах поддерживает высокий уровень трудовой дисциплины. Рабочие считают, что Сидоров В. В. как руководитель недостаточно принципиально подходит к решению проблем организации труда и отстаиванию интересов рабочих перед администрацией. Вместе с тем, руководимые им рабочие и другие работники участка, где он трудится, в целом уважают его, советуются с ним не только по производственным, но и бытовым, семейным, общественным делам.

Здоровье имеет хорошее, не курит. Однако считает, что из-за неорганизованной работы на стройке времени на укрепление здоровья практически нет.

3) Семенов Г. Г. - главный инженер малого строительного предприятия. Имеет желание (в силу различных причин) перейти работать в данную строительную фирму. Возраст 35 лет. Образование высшее, инженер-строитель, профиль специальности иной, нежели та, которая требуется на строительном участке данной фирмы. Вместе с тем имеет опыт работы в планово-финансовом отделе, отделе труда и заработной платы и отделе снабжения строительных организаций. Постоянно не удовлетворен своей работой, считает, что еще не нашел

такого места, где может раскрыться его творческий и организационный потенциал, а может и талант.

За последние 8 лет дважды повышал свою квалификацию, проходя обучение на соответствующих курсах ФОППСа при вузах, увлекается рационализаторской работой, заочно обучается в аспирантуре по менеджменту и предпринимательству.

Избирался депутатом районного Совета народных депутатов. Принимает активное участие в работе научно-технического общества.

4) Егорова Д. Д. - начальник отдела главного технолога этой фирмы. Ей 30 лет. Образование высшее, инженер-экономист по строительству. Одно время была рабочим (штукатуром) на данном участке, затем училась по направлению организации в институте на дневном отделении. Получила диплом с отличием. После окончания и недостатки в систематизированном виде на основе имеющейся информации.

2. Кто из кандидатов, по вашему мнению, больше остальных подходит на должность начальника участка? Обоснуйте выбор.

3. Какими методами вы пользовались при оценке кандидатов? Охарактеризуйте эти методы.

4. Какие недостатки (на основе полученной информации) в организации кадровой работы вы можете назвать? Что, по вашему мнению, необходимо сделать для их устранения?

5. Можете ли спрогнозировать деятельность выбранного вами кандидата в должности начальника участка?

6. Какие качества своего кандидата вы считаете наиболее важными?

Контрольные вопросы

1. Что включает в себя понятие «менеджмент»?
2. Каковы различия в понятиях «управление» и «менеджмент»?
3. В чем различие между менеджером и предпринимателем?
4. В чем особенности менеджмента как науки?
6. Какие требования к профессиональной компетенции менеджера Вы считаете наиболее важными и почему?
7. Почему, наряду с высокой квалификацией, менеджер должен обладать особыми личностными качествами?
8. Какие качества, присущие современному эффективному менеджеру, Вы знаете?
9. Перечислите основные функциональные виды менеджмента.

ТЕМА 3. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К МЕНЕДЖМЕНТУ

История управленческой мысли и возникновение научного менеджмента. Рационалистический подход. Ф. Тейлор, Лиlian и Френк Гилбертн. Классическая (административная) школа в управлении. Школа человеческих отношений в менеджменте. Поведенческие науки. Элтон Мэйо, Мери Паркер Фоллет, Дуглас Мак-Грегор, Питер Друкер, Ли Якокка и др. Количественный подход в теории управления. Подход к управлению как к процессу. Системный и ситуационный подходы (школа социальных систем). Вклад отечественных ученых И.М. Бурдянского, Н.А. Витке, А.К. Гастева, О.А. Ерманского, П.М. Керженцева, А.А. Богданова, С.Г. Струмилина и других в становлении и развитии менеджмента.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Школа научного управления как этап в развитии менеджмента.
2. Особенности классической (административной) школы.
3. Школа человеческих отношений и поведенческих наук.
4. Современные подходы и концепции к менеджменту.
5. Роль российских ученых в разработке научных концепций менеджмента.

Задание 1. Сопоставьте школы и концепции с именами, поставьте в свободном столбце соответствующую цифру.

1	Классическая школа		Деннисон, Фидлер
2	Школа человеческих отношений		Ф. Тейлор, А. Файоль
3	Ситуационный подход		Э. Мэйо, М. Фоллет
4	Системный подход		Р. Дэвис, А. Слоун-младший, А. Чандлер
5	Эмпирическая школа		П. Друкер, Бернанд
6	Школа социальных систем		Ч. Саймон, Ф. Селзник

Задание 2. Заполните таблицу 4, определив по 10-балльной шкале, какая школа или концепция Вам максимально близка? Почему?

(10 баллов — очень близкая; 5 баллов — близкая, но вызывает сомнения; 2 балла — абсолютно не близка; 0 баллов — считаю, что применение её идей может быть вредным).

Таблица 4. Оценка школ и концепций

Школа или концепция	Кол-во баллов	Почему?	В чём актуальность данной концепции на современном этапе развития общества?
1	2	3	4
Классическая школа			

Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Школа человеческих отношений			
Эмпирическая школа			
Школа социальных систем			

Контрольные вопросы

1. Кто является родоначальником менеджмента? Каковы его основные идеи?
2. Какой вклад в теорию управления внесли его основоположники Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер?
3. Какие принципы управления Анри Файоля актуальны для управления современными организациями?
4. В чем различие позиций классической школы и «школы человеческих отношений»?

5. Почему «школа человеческих отношений» возникла значительно позже «школы научного управления»?
6. Каковы экономические предпосылки возникновения школы количественных методов управления?
7. В чем сущность процессного подхода к управлению?
8. Когда сформировались системный и ситуационный подходы к управлению и в чем их сущность?
9. Как рассматривается организация в рамках системного подхода?
10. Какой вклад внесли российские ученые в разработку научных концепций менеджмента?

ТЕМА 4. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА И ИХ КЛАССИФИКАЦИЯ

Понятие функции менеджмента. Общие функции менеджмента. Функция планирования. Функция организации. Функция мотивации. Функция координации. Функция контроля. Конкретные (специальные) функции менеджмента.

Задание 1. Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе таблицы 5. укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 5. Функции управления и решения принимаемые на уровне организации

Решение	Функция управления
1	2
Изменение структуры предприятия из-за изменений во внешней среде	
Определение цели предприятия	
Изучение изменений, происходящих во внешнем окружении, и их влияние на перспективы развития предприятия	
Проектирование организационной структуры управления	
Изучение потребностей подчиненных и ожидаемого ими вознаграждения за работу	
Выявление причин невыполнения целей предприятия и внесение корректировки в систему управления	
Выявление причин неудовлетворенности работой и разработка способов их устранения	
Разработка способов измерения результатов работы	
Осуществление вознаграждения за работу	
Выбор стратегии и тактики для достижения поставленных целей	
Распределение обязанностей между руководителями на различных уровнях управления	
Определение миссии и природы бизнеса	

Продолжение таблицы 5

1	2
Оценка результатов работы для осуществления вознаграждения исполнителей	
Подтверждение результатов в достижении целей предприятия	
Изучение степени удовлетворения потребностей подчиненных в ходе деятельности, направленной на достижение целей предприятия	

Задание 2. Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций управления необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе таблицы 6 укажите, для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

Таблица 6. Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента

Навык	Функция
1	2
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Менеджер в условиях непринятия перемен	
13. Наставничество	
14. Ведение переговоров	

Продолжение таблицы 6

1	2
15. Обеспечение обратной связи	
16. Понимание организационной культуры	
17. Изучение внешней среды	
18. Постановка целей	
19. Творческий подход к решению проблем	
20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

Краткая характеристика навыков управления

1. *Приобретение власти* необходимо, т.к. позволяет менеджеру распоряжаться определенными ресурсами, делает менеджера менее зависимым от окружающих людей и обстоятельств, а окружающие все больше начинают зависеть от него. Власть – это способность руководителя влиять на рабочие действия или решения сотрудников. Существует пять типов власти: законная, экспертная, основанная на вознаграждениях, власть примера и власть, основанная на принуждении.

2. *Активное слушание* – процесс осознанного восприятия человеком услышанного и предполагает умение внимательно относиться к сказанному, интерпретировать и запоминать высказанное другими, умение добираться до сути мнения говорящего и понимать, что именно хотел выразить собеседник.

3. *Составление бюджетов* – планов распределения ресурсов компании по определенным видам деятельности в цифровом выражении. Как один из основных инструментов планирования бюджеты указывают, какие виды деятельности наиболее важны, какое количество ресурсов нужно выделить для каждого из них. Однако, бюджеты используются не только на этапе планирования, но и на этапе контроля работы компании, так как обеспечивают менеджеров количественными нормами и стандартами для измерения и сравнения фактических показателей расходования ресурсов.

4. *Выбор эффективного стиля руководства* – эффективный руководитель должен обладать опытом и квалификацией, необходимыми для того, чтобы оказывать помощь управляемым им

группам и обеспечивать их высокую продуктивность на всех этапах развития. Стиля руководства, который был бы одинаково эффективен в любых ситуациях, не существует. При выборе самого эффективного стиля должны учитываться различные ситуативные факторы: личные характеристики подчиненных, этап развития группы, структура задачи, распределение властных полномочий в группе, взаимоотношения членов группы с ее руководителем, состав рабочей группы, организационная культура и национальные особенности людей, входящих в группу.

5. *Инструктирование* – эффективный менеджер все больше и больше должен быть не начальником, а тренером или инструктором. Так же, как игроки от тренера, подчиненные ожидают от него рекомендаций, инструкций, советов и поддержки, способных помочь им улучшить результаты их трудовой деятельности.

6. *Создание эффективных команд* – эффективная команда отличается от простого объединения людей, прежде всего, тем, что ее члены преданы общей цели, имеют набор конкретных задач и несут совместную ответственность за общие итоги их работы, нацелены на высокие показатели производительности труда.

7. *Делегирование полномочий* – представляет собой переуступку другому человеку полномочий, связанных с выполнением определенных обязанностей, за счет чего подчиненный получает возможность самостоятельно принимать решения. Основная задача управленческого персонала заключается в том, чтобы обеспечивать выполнение тех или иных задач, управляя другими людьми. Поскольку время и знания любого менеджера ограничены, эффективный менеджер должен уметь передавать ряд своих полномочий другим.

8. *Проектирование мотивирующих рабочих заданий* – созданные менеджером рабочие места должны оказывать на работников мотивирующие воздействия, способствовали повышению эффективности труда. Основой для разработки мотивирующих рабочих заданий может стать модель характеристик рабочего задания, включающая в себя пять основных элементов: разнообразие навыков, целостность и значимость задачи, автономия и обратная связь.

9. *Формирование атмосферы доверия* – современные менеджеры должны стремиться активно развивать доверительные отношения в пределах своих рабочих групп, так как доверие играет важнейшую роль в отношении менеджера и с его подчиненными.

10. *Использование дисциплинарных мер.* Если результаты

работы служащего постоянно не соответствуют предъявляемым требованиям либо он регулярно игнорирует нормы, стандарты и правила, принятые в организации, менеджеру, по всей вероятности, придется воспользоваться таким способом контроля над поведением, как применение дисциплинарных мер – действий, позволяющих управленческому персоналу обеспечивать выполнение норм, правил и стандартов организации. Чаще всего менеджерам приходится сталкиваться с проблемой посещаемости (прогулы, опоздания, злоупотребления больничными), поведением на рабочем месте (отказ выполнять рабочие задания, невыполнение заданий, отказ использовать средства безопасности, злоупотребления алкоголем или наркотиками) и непорядочность (воровство, ложь).

11. *Проведение собеседований (интервью)* – представляет собой практически универсальный инструмент отбора служащих. Собеседования действительно могут быть действенным и надежным инструментом отбора, однако для этого их нужно тщательно структурировать и должным образом систематизировать.

12 *Менеджмент в условиях неприятия перемен.* Управленческий персонал играет важнейшую роль в организационных изменениях – он служит организатором преобразований. Нередко, однако, менеджеры сталкиваются с тем, что служащие не принимают перемен и сопротивляются их внедрению, поскольку они способствуют возникновению состояния неопределенности и неуверенности или нарушают статус-кво организации.

13. *Наставничество* – важнейший управленческий навык, который следует развивать. Наставник – это член организации, как правило, проработавший в ней много лет, опытный работник, занимающий должность более высокого уровня, который опекает или поддерживает другого служащего (протее), обычно находящегося на более низкой ступени иерархической лестницы. Наставник учит, направляет и делится опытом. В некоторых организациях существуют официальные программы наставничества, но даже если в вашей компании они не реализуются, наставничество считается.

14. *Ведение переговоров.* Переговоры представляют собой процесс заключения сделки, в ходе которого две или несколько сторон, имеющие различные стремления и интересы, должны принять удовлетворяющие все стороны решения и прийти к соглашению.

15. *Обеспечение обратной связи.* Точная и оперативная обратная связь имеет огромное значение для эффективной работы

менеджеров, независимо от того, какой характер она носит – негативный или позитивный.

16. *Понимание организационной культуры.* Способность правильно оценить культуру другой организации может стать весомым преимуществом в деловых контактах с многочисленными организациями (продажа и приобретение продукции или услуг, переговоры о заключении контрактов, организация совместных предприятий или просто общение с людьми, ответственными за конкретные решения в разных компаниях).

17. *Изучение внешней среды* – предвидение и понимание перемен, происходящих во внешней среде, – это очень важный навык, необходимый любому менеджеру. Информация, которую управленческий персонал получает благодаря исследованию внешней среды, может с выгодой использоваться в процессе принятия решений и организации деятельности компании. Менеджеры на всех уровнях управления должны знать методы изучения внешней среды для получения важной информации и понимания общих тенденций ее развития.

18. *Постановка целей.* Служащие должны четко понимать, в чем заключается цель их деятельности, и управленческий персонал обязан обеспечить это понимание. Кроме того, менеджеры несут ответственность за контроль за процессом достижения конечных намеченных целей, помогая подчиненным определять рабочие цели и задачи. Таким образом, постановка целей представляет собой очень ценный управленческий навык, который следует развивать каждому менеджеру.

19. *Творческий подход к решению проблем.* В мировой деловой среде, в которой перемены происходят чрезвычайно часто и бурно, практически все организации испытывают огромный недостаток в творческих личностях. Уникальность и разнообразие проблем, с которыми сталкиваются современные менеджеры, требуют от них умения подходить к решению проблем с творческой точки зрения. Творчество – основа разума. Всем людям необходимо стремиться к расширению своих умственных способностей, в частности стараться открыть свой разум для новых идей. Однако, хотя способностью повышать свой творческий потенциал обладает каждый человек, далеко не все стараются его в себе развить.

20. *Использование преимуществ многообразия рабочей силы.* Понимание и управление людьми, похожими на вас, – задача, несомненно, непростая; но понимание и управление людьми,

которые сильно *отличаются от вас самого и от других людей*, – это, конечно, намного труднее. Постоянно повышающееся во всем мире многообразие рабочей силы означает, что управленческому персоналу необходимо понять, что не все люди стремятся к одному и тому же и поступают одинаково и, следовательно, управлять ими следует по-разному. *Многообразие рабочей силы* – это персонал, который более разнороден с точки зрения гендерных, расовых, этнических, возрастных и прочих характеристик. Способность правильно оценить преимущества та-кой рабочей силы и помогать таким работникам в полной мере реализовать свой потенциал представляет собой навык, все более необходимый современному менеджеру.

Контрольные вопросы

1. Что представляют собой функции управления?
2. Что представляет собой планирование как функция управления?
3. Какова сущность организации как функции управления?
4. В чем состоит сущность мотивации как функции управления?
5. Что представляет собой контроль как функции управления?
6. В чем различия между общими и специальными функциями управления?

ТЕМА 5. ИНФРАСТРУКТУРА МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие организации. Классификация организаций по различным критериям: форма собственности; критерий формализации; отношение к прибыли; размер; организационно-правовая форма; сектор производства. Жизненный цикл организации. Организация как открытые системы. Вертикальное и горизонтальное разделение труда в организации и в управлении. Структура внутренних переменных организации. Цели. Структура. Задачи. Технология. Персонал. Взаимосвязанность внутренних переменных. Внешняя среда и её значение для бизнеса. Характеристика внешней среды: взаимосвязанность факторов внешней среды, сложность, подвижность и неопределенность внешней среды. Факторы внешней среды прямого и косвенного воздействия.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие «организация». Менеджмент и организации.
2. Классификация организаций. Новые организационные формы.
3. Этапы жизненного цикла организации.
4. Внутренняя среда организации.
5. Внешняя среда организации.

Задание 1. Ознакомьтесь с представленными ниже утверждениями. Отметьте неправильные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились верные. Результаты работы обсуждаются на занятии и должны сопровождаться примерами.

1. Об успехе организации судят по тому, достигла ли она своих целей.
2. Подготовка приказа — это работа, которую нельзя делегировать.
3. Что касается организации, то цель всегда оправдывает средства.
4. Основными составляющими организации являются: оборудование, финансы, помещение, люди.
5. Цель представляет собой конечный результат, к которому стремится организация.
6. Только достигнув финансовой стабильности, организация может принимать участие в благотворительности.
7. Существует такой термин — сложная организация.
8. Социальная ответственность под силу не каждому предприятию, так как редко удается получить сверхприбыль.
9. Делегирование полномочий в организации так же важно и необходимо, как и распределение труда.

10. Конечной целью любого предприятия является получение прибыли.

11. В условиях конкуренции организация вынуждена работать на опережение.

12. Общая цель организации называется стратегией.

13. Задачи организации являются подробным планом действий на пути к выполнению ее миссии.

14. Люди не воспринимают не свои цели.

15. Если работникам предприятия известны его цели, они будут работать добросовестнее.

16. Организация предполагает как вертикальное, так и горизонтальное разделение труда.

17. Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

18. Цели организации измеряются количественными показателями.

19. Дерево целей представляет собой схему взаимозависимых целей.

20. Подчиненным не стоит забивать голову целями предприятия.

Задание 2. Ответьте на поставленные вопросы.

2.1. За счет внедрения новой, более прогрессивной технологии трудоёмкость изготовления единицы продукции снизилась на 20%. Как это изменение повлияет на другие внутренние переменные: цель, задачи, структуру, численность персонала? Изменение каких переменных можно оценить количественно при имеющихся исходных данных?

2.2. Поставщики изменили цены на материалы, повысив их на 30%. Как изменение этой внешней переменной скажется на конечных результатах деятельности предприятия-потребителя и его внутренних переменных? Какие пути стабилизации деятельности, из приведенных ниже, Вы можете выбрать:

- 1) сменить поставщиков;
- 2) сократить нормы расхода материалов;
- 3) заменить материалы;
- 4) изменить технологию.

Обоснуйте свой выбор.

2.3. Предприятию необходимо получить кредит на строительство нового цеха в размере 10 млн руб. сроком на один год. Однако темпы инфляции растут в среднем на 0,1% в месяц. Какое воздействие (положительное или отрицательное) будет иметь фактор инфляции на выгодность получения кредита?

2.4. Среди факторов внешней среды выберите те, которые влияют на производительность труда:

- стоимость источников энергии;
- инфляция;
- налоговая политика;
- социальные факторы;
- изменение форм собственности;
- международные связи потребителей продукции.

Мотивируйте свой ответ:

2.5. Какое из указанных объединений людей является организацией:

- группа людей, отправляющихся на совместный отдых на природу;
- группа болельщиков команды «Спартак», обсуждающих на стадионе положение своей команды во время футбольного матча;
- группа людей, закупившая оборудование для ремонта обуви?

Аргументируйте свою позицию:

Контрольные вопросы

1. В чем принципиальные различия между коммерческими и некоммерческими организациями?
2. Какие свойства присущи организации как юридическому лицу?
3. Назовите основные стадии жизненного цикла организации?
4. Какие организационно-правовые формы коммерческих и некоммерческих организаций предусмотрены в Гражданском кодексе РФ?
5. Раскройте сущность внутренней среды организации и перечислите ее основные переменные?
6. Что такое внешняя среда организации?
7. Каким образом учитываются факторы внешней среды при управлении организацией?

ТЕМА 6. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Делегирование. Ответственность. Линейные и функциональные полномочия. Преграды эффективного полномочия. Проектирование организационной структуры. Бюрократические структуры. Департаментализация. Дивизиональные структуры: продуктовая; структура, ориентированная на потребителя, региональная структура. Адаптивные структуры: проектная организация, матричная структура. Централизованные и децентрализованные организации. Факторы, определяющие степень децентрализации.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие организационной структуры управления.
2. Принципы построения организационных структур управления.
3. Делегирование полномочий. Критерии эффективного делегирования.

Задание 1. На основе изученного теоретического материала заполните таблицу 7.

Таблица 7. Характеристика организационных структур управления

Организационная структура управления	Основные характерные черты	Плюсы	Минусы
Бюрократическая			
Адаптивная			

Задание 2. Если бы Вы являлись руководителем предприятия, какую организационную структуру управления Вы бы предпочли? Напишите эссе, доказав все преимущества Вашего выбора:

Задание 3. Деловая игра «Построение организационной структуры предприятия».

Цель — закрепление теоретического материала по теме «Типы организационных структур».

Задание. Осуществить выбор организационной структуры предприятия и построить ее с учетом специфики деятельности предприятия.

Методика проведения

Этап 1. Участники должны объединиться в подгруппы по 7-8 человек. Каждая подгруппа должна определить название, характер деятельности своего предприятия. Желательно, чтобы предприятия работали в разных сферах: производства товаров, предоставления услуг. При этом студенты могут самостоятельно определить возраст своего предприятия, степень его успешности и т.д.

Этап 2. Члены подгруппы определяют основные подразделения, руководящие должности, необходимые для функционирования предприятия, и распределяют их между собой. При этом каждый студент самостоятельно, с учетом специфики деятельности предприятия, обозначает круг вопросов, за исполнение которых будет отвечать лично, согласно вверенной ему должности.

Этап 3. Под руководством генерального директора проходит процесс обсуждения и согласования полномочий его подчиненных. Далее члены подгруппы осуществляют выбор наиболее подходящего для их предприятия типа организационной структуры и ее построение. Схема должна отражать взаимодействия между подразделениями, если они предусмотрены. Любой участник подгруппы должен уметь аргументировать выбранный тип структуры.

Этап 4. Продумать возможные изменения организационной структуры предприятия в будущем.

Этап 5. Создание экспертного жюри, привлекая для этого по одному студенту из каждой подгруппы, для анализа и подведения итогов практической работы.

Этап 6. Презентация выполненной работы. Один или несколько участников подгруппы представляют результаты труда.

Этап 7. Оформление экспертами отчета о работе подгрупп (табл. 8).

Таблица 8. Требования к оформлению отчета

Критерии оценки	Подгруппы			
	1	2	3	<i>n</i>
Своевременность выполнения работы				
Слаженность команды				
Соблюдение принципов этики				
Качество представленной работы				
Качество презентации работы				
Приближенность работы к реальным условиям				
Знание теоретического материала				
Сумма				

Контрольные вопросы

1. Какие Вы видите различия между структурой организации и структурой управления?
2. Какие существуют основные классификации структур управления?
3. В чем Вы видите принципиальные различия между линейной и функциональной структурой управления?

4. Назовите достоинства и недостатки линейно-функциональных структур управления?
5. В чем сущность дивизиональных и адаптивных структур управления?
6. Какие разновидности структур адаптивного типа Вы знаете?
7. Что представляет собой матричная структура управления?
8. Что означают термины «делегирование» и «полномочия»?
9. Чем обусловлена необходимость делегирования в организации задач и полномочий?
10. Как Вы понимаете пределы полномочий и чем они обусловлены?

ТЕМА 7. МОТИВАЦИЯ КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Определение мотивации. Эволюция теории мотивации. Первоначальные теории мотивации: «метод кнута и пряника», «эксперимент в Хортоне, концепция человеческих отношений Э. Мэйо. Современные теории мотивации. Содержательные и процессуальные теории. Потребности и мотивационное поведение. Мотивация через потребности. Вознаграждения внутренние и внешние.

Содержательные теории мотиваций. Теория иерархии потребностей по А. Маслоу. Теория потребностей существования, связи и роста — СВР Альдерфера. Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда. Двухфакторная теория Ф. Герцберга. Сопоставление различных теорий потребностей и их применение в практике управления.

Процессуальные теории мотивации: теория ожидания В. Врума; теория справедливости Д. Адамса; теория постановки целей Э. Локка; модель Портера-Лоулера. Концепция партисипативного управления.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие мотивации.
2. Характеристика мотивационного процесса.
3. Содержательные теории мотивации.
4. Процессуальные теории мотивации.
5. Применение содержательных теорий мотивации в практике менеджмента.

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по Вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

– Вас лично в учебной группе:

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

– *квалифицированного рабочего:*

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

– *аграрного менеджера:*

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

– *профессионала (бухгалтера, финансиста):*

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

– *неквалифицированного работника:*

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

Задание 2. Кейс «Построение окладно - премиальной системы оплаты труда»

ООО «ВЕК» производит строительно-монтажные работы. В начале 2013 года компания стала разрабатывать более прогрессивную систему оплаты труда, чем та, которая до этого действовала на предприятии.

Основной задачей первого этапа разработки новой системы оплаты труда является установление «прозрачных» (понятных всем сотрудникам) критериев оценки:

- профессиональных и деловых качества работников;
- сложности и ответственности выполняемых ими работ;
- степени влияния выполняемых сотрудником работ на достижение конечной цели организации.

Заместитель директора по персоналу начал работу над новой системой. За основу было решено взять окладно - премиальную систему оплаты труда. Оклад рассчитывается по формуле:

$$O = BO + H, (1)$$

где O – оклад; БО – большой оклад; H – надбавка

Базовые оклады сотрудникам предлагалось назначить в соответствии с разрядом, присуждаемым занимаемой должности (табл.9) и соответствующим ему разрядным коэффициентом (табл. 10).

Таблица 9. Разряды и должности в ООО «ВЕК»

№ п/п	Наименование должности	Разряд
1	2	3
1	Генеральный директор	16
2	Коммерческий директор	14
3	Заместитель директора по производству	
4	Заместитель директора по строительству	
5	Главный бухгалтер	
6	Заместитель директора по персоналу	
7	Бухгалтер	
8	Юрист	
9	Начальники отделов	
10	Начальники участков	
11	Главный экономист	
12	Главный инженер	
13	Главный энергетик	
14	Главный прораб	
15	Главный техник	
16	Главный механик	
17	Главный мастер	
18	Главный сварщик	
19	Главный слесарь	
20	Главный столяр	
21	Главный геодезист	
22	Главный бригадир	
23	Главный монтажник	
24	Инженер	10
25	Энергетик	

Продолжение таблицы 9

1	2	3
26	Прораб	10
27	Техник	
28	Механик	
29	Мастер	
30	Сварщик	
21	Слесарь	
32	Столяр	
33	Геодезист	
34	Бригадир	
35	Монтажник	
36	Уборщица	
37	Секретарь	

Таблица 10. Разрядные коэффициенты для расчёта базового оклада по каждому тарифному разряду

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент
16	2
14	1,6
12	1,4
10	1,3
6	1

На текущий, 2013 год, было принято решение установить минимальный базовый оклад (для 6-го разряда) в размере 16000 рублей.

Соответственно базовые оклады для других разрядов рассчитываются по формуле:

$$BO = BO_{\text{мин}} * Kp, (2)$$

где: БО – базовый оклад; БО_{мин} – минимальный базовый оклад; Кр – разрядный коэффициент.

К базовому окладу прибавляется надбавка, которая рассчитывается для каждого сотрудника индивидуально, в соответствии с характеристиками занимаемой им должности и его личными и профессиональными качествами. Размер надбавки рассчитывается по формуле:

$$H = BC_n * \sum K_n, (3)$$

где: Н – размер надбавки; BC_n – базовая ставка надбавки; K_n – коэффициент надбавки.

Значения коэффициентов надбавок представлены в таблицах 11,12. Базовая ставка надбавки на 2010 год установлена в размере 500 рублей для административно-управленческого персонала и 100 рублей для рабочих и служащих.

Таблица 11. Коэффициенты надбавок административно-управленческому персоналу за сложность работы и (или) высокие профессиональные качества сотрудника

Факторы оценки	Описание уровней оценки по параметру	Коэффициенты надбавки
1	2	3
Уровень образования сотрудника	Минимальный уровень. Высшее непрофессиональное образование.	0
	Средний уровень. Высшее специальное образование.	5
	Высокий уровень оценки. Степень МВА.	10
Опыт работы сотрудника	Незначительный опыт. Менее 1 года.	0
	Достаточный опыт работы. 3 года.	5
	Значительный опыт. 5 лет.	10
Сложность решаемых в этой должности задач	Задачи просты и стандартны. Ситуации однотипны.	0
	Задачи стандартны, решения известны, но требуется выбор той или иной процедуры решения, умения расставлять приоритеты.	5
	Задачи и решения известны. Необходимо выяснить причины проблем, провести анализ.	10
	Задачи менее известны, поэтому необходимо определить проблему и её причину, необходимо аналитическое мышление. Ситуации неповторяющиеся. Необходимо умение использовать различные методики решения проблем и принятия решений. Нахождение нескольких решений одной задачи. Способность находить оптимальный вариант решения.	15

Продолжение таблицы 11

1	2	3
	Проблемы и решения неизвестны, ставятся новые нестандартные задачи. Высокий уровень сложности задач. Принятие решений с высоким уровнем значимости для организации.	20
Управленческие навыки сотрудника	Низкий уровень	0
	Средний уровень. Способен к контролю работы других исполнителей в рамках совместного решения задач.	5
	Высокий уровень. Самостоятельное принятие тактических решений, организация и контроль деятельности исполнителей и ответственных исполнителей, т.е. постановка задачи и контроль её решения.	10
	Высочайший уровень. Стратегическое решение.	20
Навыки сотрудника по взаимодействию с другими людьми	Низкий уровень. Ограниченные контакты внутри фирмы.	0
	Средний уровень. Ведение переговоров с клиентами, контакты внутри фирмы.	10
	Высокий уровень. Ведение сложных переговоров на внешнем уровне.	20
Степень ответственности сотрудника	Низкая	0
	Средняя	10
	Высокая	20

Таблица 12. Коэффициенты надбавок рабочим и служащим за сложность работы и (или) высокие профессиональные качества

Факторы оценки	Описание уровней оценки по параметру	Коэффициенты
Уровень образования сотрудника	Минимальный уровень. Среднее профессиональное образование.	0
	Средний уровень. Среднее специальное образование.	20

	Высокий уровень. Высшее образование.	25
Опыт работы сотрудника	Незначительный опыт. Менее 1 года.	0
	Достаточный опыт работы. 3 года.	15
	Значительный опыт. 5 лет.	25
Навыки сотрудника по взаимодействию с другими людьми	Низкий уровень.	0
	Средний уровень.	15
	Высокий уровень	25
Степень ответственности сотрудника	Низкая.	0
	Средняя.	15
	Высокая.	25

Задания для студенческой группы:

1) Рассчитать возможные минимальные и максимальные размеры окладов для всех сотрудников ООО «ВЕК» (по формуле 1).

2) Оценить, какой процент от подлежащей распределению между сотрудниками прибыли, должен приходиться на каждого сотрудника (для упрощения расчетов будем исходить из предположения, что на каждой, указанной в табл. 13 должности работает только один сотрудник).

3) Заполнить в соответствии с полученными в результате выполнения двух вышеописанных заданий цифрами пустые графы в таблице 13.

Таблица 13. Размеры окладов сотрудников ООО «ВЕК»

№ п/п	Наименование должности	Мин. размер оклада, руб.	Макс. размер оклада, руб.	% подлежащей распределению между сотрудниками прибыли, %
1	2	3	4	5
1	Генеральный директор			
2	Коммерческий директор			
3	Заместитель директора по производству			
4	Заместитель директора по строительству			
5	Главный бухгалтер			
6	Зам. директора по персоналу			
7	Бухгалтер			

Продолжение таблицы 13

1	2	3	4	5
8	Юрист			
9	Начальники отделов			
10	Начальники участков			
11	Главный экономист			
12	Главный инженер			
13	Главный энергетик			
14	Главный прораб			
15	Главный техник			
16	Главный механик			
17	Главный мастер			
18	Главный сварщик			
19	Главный слесарь			
20	Главный столяр			
21	Главный геодезист			
22	Главный бригадир			
23	Главный монтажник			
24	Инженер			
25	Энергетик			
26	Прораб			
27	Техник			
28	Механик			
29	Мастер			
30	Сварщик			
31	Слесарь			
32	Столяр			
33	Геодезист			
34	Бригадир			
35	Монтажник			
36	Уборщица			
37	Секретарь			
	<i>ИТОГО</i>	<i>100</i>		

Задание 3. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией «Мотивирование работников мясокомбината». Ответьте на вопросы к конкретной ситуации.

Конкретная ситуация:

«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 её 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 своём участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать 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, всё это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чьё 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.

П. 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 коммуницируют 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. Многие, 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 к конкретной ситуации

1. Каким образом и в какой степени *мотивационная политика* П. Романова удовлетворяет потребности из иерархии А. Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы Вы работать на Подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

Концентрировал ли П. Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Гецберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения

Контрольные вопросы

1. Раскройте сущность понятий «потребности», «мотивация», «мотивирование», «стимулирование», «вознаграждение».
2. Как Вы понимаете мотивационный процесс?
3. Какие теории мотивации вы знаете?
4. В чем сущность теорий мотивации А. Маслоу и К. Альдерфера?
5. В чем особенность теории приобретенных потребностей Мак-Клелланда?
6. Назовите сходства и различия между теориями А. Маслоу и Ф. Герцберга?
7. Какие отличия между содержательными теориями мотивации и теориями процесса мотивации?
8. Раскройте содержание теории справедливости и теории ожидания?
9. В чем особенности теории постановки целей и концепции партисипативного управления?

ТЕМА 8. КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

Сущность и содержание контроля. Цели и задачи контроля. Принципы контроля. Контроль как механизм обратной связи. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный. Процесс контроля и его этапы. Внутренний и внешний контроль. Поведенческие аспекты контроля. Самоконтроль. Характеристики эффективного контроля. Управление по отклонениям. Взаимосвязь контроля с другими функциями менеджмента. Контроллинг как разновидность контроля.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Сущность и виды управленческого контроля.
2. Этапы процесса контроля.
3. Принципы эффективного контроля.
4. Поведенческие аспекты контроля.

Задание 1. Назовите какие этапы и элементы контроля, по Вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного результата работы организации?

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____

Почему?

Задание 2. Предложите свои способы организации эффективного контроля деятельности студента в вузе:

Задание 3. Как Вы считаете, как можно сочетать требовательность к подчиненным и их самостоятельность в процессе контроля?

Задание 4. Изучите этапы процесса контроля (рис. 1) и ответьте на предложенные ниже вопросы.

В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель — убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения.

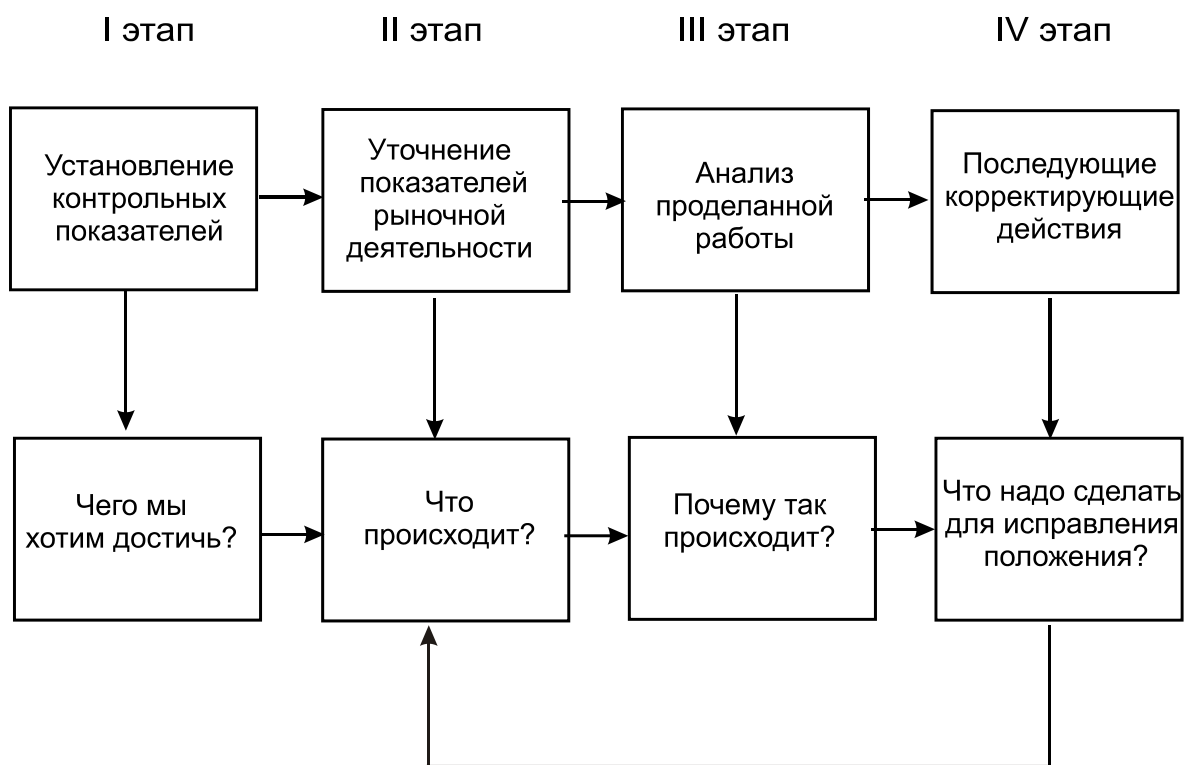


Рис. 1. Этапы процесса контроля

Вопросы

1. Какова, по Вашему мнению, роль контроля, его совершенствования в бизнесе?

2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?

3. Какие этапы и элементы контроля, по Вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Контрольные вопросы

1. В чем заключается необходимость проведения контроля в организации?
2. Какие виды контроля Вы знаете?
3. Раскройте сущность и содержание предварительного контроля?
4. Что является объектами контроля?
5. Как Вы понимаете процесс контроля?
6. Какую роль в организации контроля играют его принципы?
7. От чего зависит эффективность методов контроля?
8. Какие методы контроля наиболее эффективны?
9. Назовите требования, предъявляемые к контролю?

ТЕМА 9. МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

Методы управления. Административные методы управления. Организационное воздействие. Организационно-распорядительное воздействие. Экономические методы управления. Социально-психологические методы управления.

Задание 1. Определите характеристики методов управления. Для этого в последней графе таблицы 14 укажите, к какому методу управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) относится соответствующая характеристика.

Таблица 14. Разница между организационно-распорядительными (административными), экономическими и социально-психологическими методами управления

Характеристики методов управления		Метод управления
Способ воздействия	Принуждение	
	Побуждение	
Основа применения	Достижение психологического комфорта	
	Угроза наказания	
	Возможность увеличить доход	
Подходы к реализации	Адаптивные к ситуации	
	Адаптивные к личности	
	Жесткие	
Требования к объекту	Исполнительность	
	Организованность	
	Профессионализм	
	Умение работать в команде	
	Инициативность	

Контрольные вопросы

1. Методы управления в организации.
2. Экономические методы управления в организации.
3. Административно-правовые методы управления в организации.
4. Социально-психологические методы управления организации.
5. Административные методы управления.
6. Распорядительные методы управления.
7. Психологические методы руководства.
8. Организационно-распорядительное воздействие.

ТЕМА 10. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Конфликты в развитии организации. Классификация конфликтов, их негативные и позитивные функции. Причины конфликтов. Процесс развития конфликтов. Стратегия предупреждения конфликтов. Стратегия разрешения конфликтов. Организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Понятие стресса. Модель стрессовой реакции. Факторы, вызывающие стрессы. Рекомендации по предотвращению стрессовых ситуаций.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие конфликта и его роль в организации.
2. Типы конфликтов и причины их возникновения.
3. Модель конфликта как процесса.
4. Методы управления конфликтами.
5. Стрессы и его виды. Управление стрессом.

Задание 1. Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Причиной конфликта может быть ограниченность ресурсов предприятия.
2. Конфликт по своей сути опасен.
3. Внутрличностный конфликт испытывают личности с заниженной самооценкой.
4. Конфликт — это столкновение сторон, противоборство.
5. Любой конфликт отнимает время как руководителя, так и работников.
6. В организации конфликты неизбежны, поэтому стоит научиться ими управлять.
7. Производственные конфликты являются наиболее распространенными.
8. Перевод на другую работу — пример педагогического способа управления конфликтом.
9. Конфликт проще прекратить, чем разрешить.
10. Конфликты затрудняют коммуникации и снижают работоспособность персонала.
11. Для начала конфликта необходим инцидент.

12. Последствия конфликта дисфункциональны для организации.
13. Острота конфликта определяется числом его участников.
14. Всякий конфликт представляет собой процесс.
15. Организационные конфликты возникают из-за расхождения формальных организационных начал и реального поведения членов организации.
16. Конфликты в организации напрямую зависят от наличия неформальной группы.
17. Конфликты помогают решать многие проблемы.
18. Науче известны следующие виды конфликтов: производственный, системный, межличностный, внутриличностный.
19. Эффективный менеджер избегает конфликта.
20. Уклонение — один из стилей разрешения конфликтов.

Задание 2. Ознакомьтесь с конкретной ситуацией «Дилемма для Ирины» и ответьте на предложенные ниже вопросы.

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на её будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в её аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в её разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если её что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периодически проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность её фирмы высоким этическим стандартам.

Это её окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем, он

отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошёл даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретёт себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у неё не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили её внимание на то, что если она настоит на своём, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своём через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, её действия будут не по душе её коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло бы ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.
2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чём она выражается?
3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.
4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.
5. Как Вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Задание 3. Деловая игра «Как разрешить конфликт в трудовом коллективе».

Порядок проведения деловой игры

1. Ввод в игру: преподаватель объявляет содержание и цели деловой игры, её правила и порядок проведения; с помощью контрольных вопросов по теоретическому курсу определяет готовность к игре её участников.

2. Разделение руководителем группы на две команды, распределение ролей внутри команд, определение конкретных задач для участников игры.

3. Самостоятельное изучение конфликтных ситуаций.

4. Анализ участниками игры ситуации, выработка группового мнения, экспертам — определение своих позиций.

5. Защита и обоснование капитанами команд своих позиций у доски. Эксперты дают свою оценку предложенным вариантам.

6. Подведение руководителем игры итогов, анализ позиций команд и экспертов, обоснование возможных вариантов действий участников игры.

7. Ответы на итоговые вопросы участников игры.

Функции участников деловой игры

Участники деловой игры делятся на две команды. В каждой команде назначается или выбирается капитан. Участники команд выполняют функции экспертов, анализирующих отдельные аспекты предлагаемой конфликтной ситуации. Специальные эксперты анализируют варианты, предложенные другой командой.

Постановка задач участникам деловой игры

Определить:

- 1) факт наличия конфликта;
- 2) объект конфликта;
- 3) оппонентов конфликта;
- 4) вид конфликта;
- 5) ранги оппонентов;
- 6) суть инцидента.

Выявить:

- 1) предконфликтную ситуацию;
- 2) инцидент;

- 3) предложить и проанализировать варианты решения конфликта;
- 4) оценить действия другой команды.

Исполнение ролей, обоснованность и эффективность предложения оцениваются преподавателем в баллах. Берется в расчет знание теории, логика мышления, умение предсказать развитие событий и последствия принимаемых решений. Побеждает команда, набравшая наибольшее количество оценочных баллов.

Задание 4. Определите самооценку уровня конфликтности, пройдите тест «Уровень конфликтности личности».

Для менеджера важно знать и учитывать уровень своей конфликтности, постоянно совершенствовать свои личностные качества и вырабатывать приёмы бесконфликтного управления персоналом, руководства конкретным коллективом подчиненных сотрудников.

Постарайтесь ответить на предложенные вопросы как можно более объективно.

1. Характерно ли для Вас стремление к доминированию, т.е. к тому, чтобы подчинить своей воле других?

- А. Нет
- Б. Когда как
- В. Да

2. Есть ли в Вашем коллективе люди, которые Вас побаиваются?

- А. Да
- Б. Затрудняюсь ответить
- В. Нет

3. Кто Вы в большей степени?

- А. Пацифист
- Б. Принципиальный
- В. Предприимчивый

4. Как часто Вам приходится выступать с критическими суждениями?

- А. Часто
- Б. Периодически

В. Редко

5. Что для Вас было бы наиболее характерно, если бы Вы возглавили новый коллектив?

- А. Разработал бы программу работы коллектива на год вперед и убедил бы коллектив в ее целесообразности
- Б. Изучил бы, кто есть кто, и установил бы контакт с лидерами
- В. Чаще бы советовался с людьми

6. В случае неудач, какое состояние для Вас наиболее характерно?

- А. Пессимизм
- Б. Плохое настроение
- В. Обида на самого себя

7. Характерно ли для Вас стремление отстаивать и соблюдать традиции Вашего коллектива?

- А. Да
- Б. Скорее всего, да
- В. Нет

8. Относите ли Вы себя к людям, которым лучше сказать горькую правду в глаза, чем промолчать?

- А. Да
- Б. Скорее всего, да
- В. Нет

9. Из трех личностных качеств, с которыми Вы боретесь чаще всего, стараетесь изжить в себе ...

- А. Раздражительность
- Б. Обидчивость
- В. Нетерпимость критики других

10. Кто Вы в большей степени?

- А. Независимый
- Б. Лидер
- В. Генератор идей

11. Каким человеком Вас считают ваши друзья?

- А. Экстравагантным
- Б. Оптимистичным
- В. Настойчивым

12. С чем Вам чаще всего приходится бороться?

- А. С несправедливостью
- Б. С бюрократизмом
- В. С эгоизмом

13. Что для Вас наиболее характерно?

- А. Недооцениваю свои способности
- Б. Оцениваю свои способности достаточно объективно
- В. Переоцениваю свои способности

14. Что Вас приводит к столкновению и конфликту с людьми чаще всего?

- А. Излишняя инициатива
- Б. Излишняя критичность
- В. Излишняя прямолинейность

Обработка и анализ результатов

Используя таблицу перевода ответов в оценочные баллы (табл. 14), вы можете подсчитать, каков уровень вашей конфликтности.

Чем меньше суммарное число баллов вы набрали, тем ниже уровень вашей конфликтности, и наоборот. Если у вас 1-3-й уровень конфликтности, вам нужно беспокоиться по поводу своего конформизма, который снижает успешность руководства персоналом. Если у вас 7-9-й уровень конфликтности, то вам необходимо кардинально менять свой образ жизни. Если у вас 4-6-й уровень конфликтности — это нормальное состояние.

Определив уровень своей конфликтности, вы должны сделать для себя вывод: от кого в большей степени зависит бесконфликтное общение — от руководителя или подчиненных?

Таблица 14. Оценка уровня конфликтности

Вопросы	Оценочные баллы ответов	Суммарное число баллов	Уровень конфликтности
1	А 1 Б 2 В 3	14-17	1 — очень низкий
2	А 3 Б 2 В 1	18-20	2 — низкий
3	А 1 Б 3 В 2	21-23	3 — ниже среднего
4	А 3 Б 2 В 1	24-26	4 — чуть ниже среднего
5	А 3 Б 2 В 1	27-29	5 — средний
6	А 2 Б 3 В 1	30-32	6 — чуть выше среднего

7	A3 B 2 B 1	33-35	7 — выше среднего
8	A3 B 2 B 1	36-38	8 — высокий
9	A2 B 1 B 3	39-42	9 — очень высокий
10	A3 B 1 B 2		
11	A2 B 1 B 3		
12	A3 B 2 B 1		
13	A2 B 1 B 3		
14	A 1 B 2 B 3		

Задание 5. Определите самооценку Вашей стрессоустойчивости, пройдите тест «Стрессоустойчивость личности».

При ответе на вопросы теста (табл. 15) из трех предлагаемых вариантов ответа выберите один и нужную цифру обведите кружком.

Таблица 15. Тест «Стрессоустойчивость личности»

Вопросы	Редко	Иногда	Часто
1. Я думаю, что меня недооценивают в коллективе	1	2	3
2. Я стараюсь работать, даже если бываю не совсем здоров(а)	1	2	3
3. Я постоянно переживаю за качество своей работы	1	2	3
4. Я бываю настроен(а) агрессивно	1	2	3
5. Я не терплю критики в свой адрес	1	2	3
6. Я бываю раздражителен(а)	1	2	3
7. Я стараюсь быть лидером там, где это возможно	1	2	3
8. Меня считают человеком настойчивым и напористым	1	2	3
9. Я страдаю бессонницей	1	2	3
10. Своим недругам я могу дать отпор	1	2	3
11. Я эмоционально и болезненно переживаю неприятности	1	2	3
12. У меня не хватает времени на отдых	1	2	3
13. У меня возникают конфликтные ситуации	1	2	3
14. Мне не хватает власти, чтобы реализовать себя	1	2	3
15. У меня не хватает времени, чтобы заняться любимым делом	1	2	3
16. Я все делаю быстро	1	2	3
17. Я испытываю страх, что не поступлю в институт (или потеряю работу)	1	2	3
18. Я действую сгоряча, а затем переживаю за свои дела и поступки	1	2	3

Обработка и анализ результатов

Используя таблицу перевода ответов в оценочные баллы (табл. 16), Вы можете подсчитать, каков уровень Вашей стрессоустойчивости.

Таблица 16. Оценка уровня стрессоустойчивости

Суммарное число баллов	Уровень вашей стрессоустойчивости
50-54	1 — очень низкий
46-49	2 — низкий
42-45	3 — ниже среднего
38-41	4 — чуть ниже среднего
34-37	5 — средний
30-33	6 — чуть выше среднего
26-29	7 — выше среднего
22-25	8 — высокий
18-21	9 — очень высокий

Чем меньше суммарное число баллов Вы набрали, тем выше Ваша стрессоустойчивость, и наоборот.

Если у вас 1-й и даже 2-й уровень стрессоустойчивости, то Вам необходимо кардинально менять свой образ жизни.

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт? Какие типы конфликтов Вы знаете?
2. Какова конструктивная сторона конфликтов?
3. В чем сущность конфликта между человеком и организацией?
4. Какие классификации конфликтов Вы знаете?
5. Какова сущность конфликта как процесса?
6. Какие стратегии разрешения конфликта силами самих сторон Вы знаете?
7. Какова стратегия и тактика руководителя в разрешении конфликтов?
8. Охарактеризуйте основные стили разрешения межличностного конфликта. Какой из стилей считается наиболее эффективным для авторитета руководителя?
9. Какие методы используются для разрешения организационных конфликтов?
10. Что такое стресс и каковы его причины?

ТЕМА 11. РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО

Понятие власти. Формальная и реальная власть. Личная власть. Виды власти. Авторитет. Личностная основа власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти. Основные теории лидерства и власти. Партнерство. Организационная основа власти: принятие решения, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей. Лидерство и власть. Стили управления. Имидж менеджера.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Общее понятие власти.
2. Источники власти в организации.
3. Баланс власти.

Задание 1. Исследуйте основы власти по различным должностям. Пр продемонстрируйте различия во мнениях об основах власти.

Для этого индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по Вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации и «15» — перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

- _____ медсестра в больнице;
- _____ ректор в университете;
- _____ генеральный директор в небольшой фирме;
- _____ техник по медприборам в кардиологическом центре;
- _____ специалист отдела кадров в металлургической компании;
- _____ профессор в университете;
- _____ оператор ПЭВМ в известной фирме;
- _____ бухгалтер в поликлинике;
- _____ региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме;
- _____ исследователь в компании высоких технологий;
- _____ полицейский на посту;
- _____ аграрный менеджер;
- _____ надомный ремесленник;

_____ секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании;

_____ депутат Совета Федерации.

2. Решите, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения

3. Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности

4. Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах, а затем, под руководством преподавателя, проводится общее обсуждение.

Задание 2. Проанализировав своё участие в занятиях, опишите в соответствующих терминах, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в аудитории. Заполните таблицу 17.

Таблица 17. Власть в аудитории

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

Контрольные вопросы

1. Какие источники власти Вы знаете?
2. Какие подходы к классификации власти Вы знаете?
3. Каким образом реализуется власть в организации?
4. Какие Вы видите различия между формальной и реальной властью?
5. Какие способы влияния на подчиненных, по Вашему мнению, должен использовать эффективный руководитель?
6. Какие источники власти Вы используете?
7. Как Вы понимаете выражение «баланс власти» и зачем он нужен в организации?

ТЕМА 12. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Значение управленческих решений для обеспечения успеха деятельности организации. Принципы и требования, предъявляемые к управленческим решениям. Виды управленческих решений. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Уровни и этапы принятия управленческих решений. Методы «мозгового штурма», кейс-метод (пошаговый разбор ситуации, метод дерева решений, метод расстановки приоритетов, метод сценариев и др.) Методы оценок экономической эффективности управленческих решений.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Понятие, принципы и особенности управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс принятия управленческих решений.
4. Методы принятия и эффективность управленческих решений.

Задание 1. Расположите последовательно виды работ при подготовке и реализации управленческого решения. Ниже приведен список этих этапов, расположенных в произвольном порядке.

1. Сбор и анализ информации для принятия решения.
2. Доведение плана до исполнителей.
3. Выявление, формулирование и обоснование проблемы.
4. Разработка плана реализации решения.
5. Контроль за исполнением.
6. Формирование возможных решений.
7. Внесение необходимых корректив.
8. Выбор окончательного варианта и принятие решения.
9. Подведение итогов, накопление опыта решения проблемы.

Расположите эти виды работ на схеме (рис. 3) в нужной последовательности.

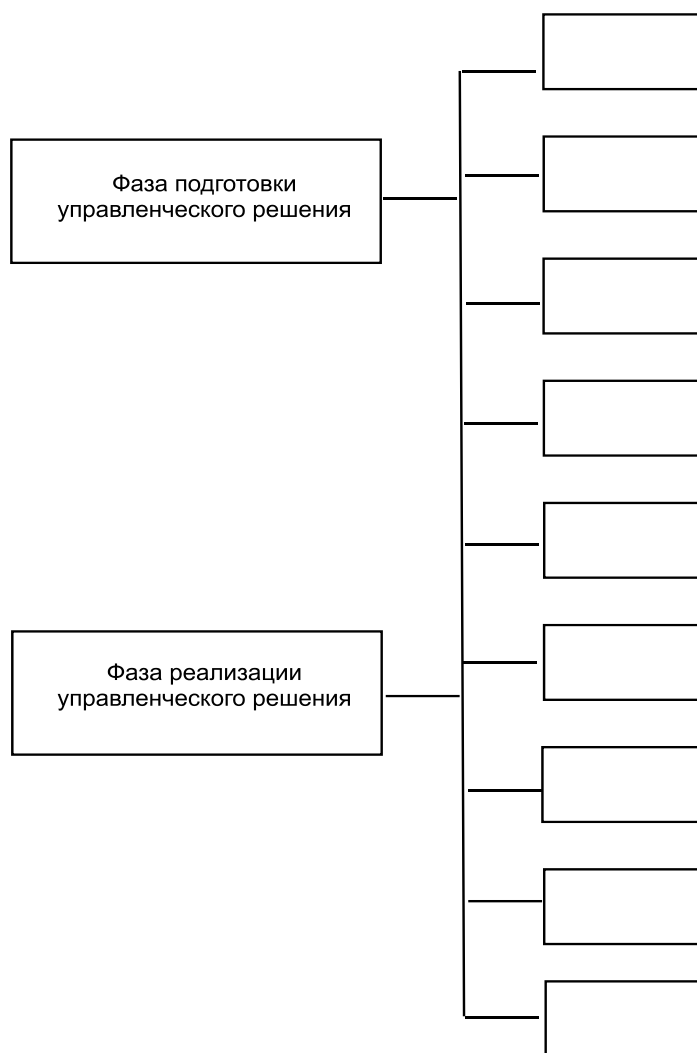


Рисунок 2. Этапы подготовки и реализации управленческого решения

Задание 2. Определите, какой из предложенных вариантов принятия решения является предпочтительней, аргументируйте свою позицию.

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствуя их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;

- руководитель принимает решение и предоставляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Задание 3. Проанализируйте достоинства и недостатки различных способов принятия решений, заполните таблицу 18.

Таблица 18. Анализ способов принятия управленческих решений

Способы принятия решений	Сфера применения	Достоинства	Недостатки

Задание 4. Ознакомьтесь с ситуацией и примите решение.

4.1. Коммерческий банк выплачивает проценты по вкладам на следующих условиях:

- на срок не менее года — 15% годовых;
- не менее 6 месяцев — 13% годовых;
- не менее 3 месяцев — 12% годовых.

Вы располагаете суммой 100 000 руб. на год. Какая форма вклада принесёт наибольший годовой доход?

4.2. Вам предложили сделку. Вы кладёте деньги в банк, где они каждый месяц удваиваются, за это Вы платите банку ежемесячно 2400 руб., которые банк изымает из ваших денег после каждого их удвоения. Выгодна ли эта сделка?

4.3. Вы располагаете суммой в 100 000 руб. Банк даёт 12% годовых. Акционерное общество выпустило 8 привилегированных акций по стоимости 2 500 руб. каждая с доходом на акцию 10% годовых и 10 обыкновенных акций стоимостью 2 000 руб. каждая. На дивиденды выделено 80 000 руб. Куда лучше вложить деньги?

Задание 5. Разработайте примерный перечень решений, принимаемых директором, главным бухгалтером, начальником финансового отдела (организация по выбору студента). Обоснуйте методы и подходы, которые могут быть использованы при принятии перечисленных вами методик. Охарактеризуйте сразу и прочие факторы, влияющие на принятие решений.

1. Чем отличаются управленческие решения от решений, принимаемых в частной жизни?
2. Чем обусловлена необходимость принятия решений?
3. Дайте классификацию управленческих решений?

4. Что такое проблема и как она связана с решением?
5. Какими характеристиками обладают наиболее важные проблемы?
6. Каковы основные этапы подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений?
7. Какие математические методы применяются при подготовке сложных решений?
8. В каких ситуациях используются методы экспертных оценок (метод «мозговой атаки» и метод Делфи)?
9. Какова последовательность разработки решений методами «мозговой атаки» и Делфи)?

ТЕМА 13. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Общение как важнейшая форма взаимодействия людей. Роль общения в менеджменте. Коммуникации как связующие процесса управления. Особенности делового общения. Важнейшие категории этики. Принципы этики делового поведения руководителя по отношению к подчиненным. Этические нормы и принципы, используемые подчинённым в деловом общении с руководителем. Принципы этики делового общения между коллегами. Роль делового этикета в деловом общении. Переговоры как форма делового общения. Этапы переговорного процесса. Рекомендации успешных переговоров. Структура выступления. Общение по телефону. Телефонный этикет.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятию

1. Особенности делового общения.
2. Закономерности межличностных взаимоотношений.
3. Характеристика основных средств общения. Значение обратной связи в общении.
4. Понятие этики и её важнейшие категории.
5. Этические формы и принципы этики делового поведения руководителя по отношению к подчиненным, подчиненных к руководителю, между коллегами.
6. Понятие делового этикета и его значение в деловом общении.
7. Тактика делового общения:
Переговоры.
Выступление (сообщение).
Общение по телефону.

Задание 1. Практическое занятие «Составляющие факторы делового общения».

Цель — закрепление студентами ранее изученного теоретического материала «Особенности делового общения».

Внимательно прочтите представленные ниже утверждения. Отметьте неверные утверждения и перефразируйте их так, чтобы получились правильные. Ответы должны сопровождаться примерами.

1. Умение слушать необходимо менеджеру.
2. Целью коммуникаций является передача информации.
3. Получателем информации может быть только индивид (подчиненный, руководитель).
4. Декодирование — процесс восприятия.
5. Социальные барьеры мешают профессиональному росту.
6. Взгляд несет очень большую информацию о человеке.

7. Предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным.

8. В деловом общении следует избегать книжных слов.

9. Если изменить своё поведение, то изменится ситуация и реакция партнёра.

10. Регулярные опоздания руководителя говорят о его уверенности и авторитете.

11. Не надевают в деловой обстановке босоножки.

12. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.

13. Без нарушения трудовой дисциплины жить невозможно.

14. Как правило, людям не удастся контролировать невербальные средства общения, к которым они прибегают.

15. Причиной недопонимания может быть самовлюбленность работника.

16. Бизнес и этика — понятия несовместимые.

17. Недостаток одних качеств сознательно или бессознательно компенсируется другими.

18. Руководителям свойственно недооценивать подчиненных.

19. Успех коммуникации может зависеть от канала передачи информации.

20. Искажение смысла информации является результатом громоздкой организационной структуры.

Задание 2. Составьте план публичного выступления по теме, выбранной Вами.

Примерная тематика выступлений может быть такой:

– «Моя профессия — бухгалтер» (возможно — финансист);

– «Образование сегодня и его проблемы»;

– «Успех фирмы и его составляющие» _____

Задание 3. Практическое занятие «Учимся убеждать».

Цель — развитие навыков убеждения партнера для достижения собственных целей.

Используя силу слова, убеждения, знания техники ведения переговоров, закономерности делового общения, необходимо набрать как можно большее количество баллов (для удобства восприятия выберем спички).

Методика проведения

1. Для проведения занятия необходимо парты в аудитории поставить так, чтобы получился один длинный стол переговоров.

2. Студенты располагаются по обе стороны стола переговоров. Участников должно быть четное количество, чтобы напротив каждого студента располагался его «деловой партнер».

3. Преподаватель каждому студенту дает по 3 спички.

4. По команде преподавателя студенты приступают к переговорам попарно. Время ограничено (максимум одна минута), так как в работе менеджера фактор времени очень важен. Для того чтобы убедить партнера отдать спичку, можно давать обещания о выполнении чего-то в будущем (конспект, помощь в написании реферата, рассказать анекдот и т.д.), заверять о существующей к партнеру симпатии, нападать с обвинениями в чем-либо, договариваться об уступке с вашей стороны в следующий раз.

5. По команде преподавателя переговоры прекращаются. Каждый студент передвигается на одно место за столом переговоров по часовой стрелке и начинает переговоры с другим партнером. Процедура продолжается до тех пор, пока остаются студенты, не встретившиеся за столом переговоров. Команды преподавателя о начале и окончании переговоров внезапны и не подчинены строго времени, таким образом достигается эффект внезапности.

Участники не выбирают себе деловых партнеров, а вступают в переговоры друг с другом поочередно — это связано с тем, что в своей деятельности менеджер вступает в общение, руководствуясь не собственными симпатиями, а необходимостью.

6. Подсчет баллов (спичек) и анализ достигнутого результата. Заполнить таблицу 19.

Таблица 19. Анализ достигнутых результатов

Причины	Я уступил(а)	Мне уступали
Красноречие		
Убедительность		
Обещания		
Личные симпатии		
Психологическое давление		
Другие		

7. Подведение итогов. Оценка находчивости, изобретательности в процессе убеждения.

Задание 4. Деловая игра «Переговоры как часть работы менеджера».

Цель — развитие навыков делового общения, апробирование на практике различных техник ведения переговоров.

Задание. Истекает срок действия контракта с одним из постоянных крупных клиентов. Необходимо договориться с ним о дате и времени проведения переговоров, в ходе которых каждая сторона (и предприятие, и клиент) должна попытаться продлить контракт на максимально выгодных для себя условиях.

Методика выполнения работы

1. Определиться с названием предприятия, с производимым товаром.

2. Определить необходимое для функционирования предприятия количество подразделений, отделов.

3. Между студентами группы распределить роли:

- генерального директора предприятия;
- заместителей генерального директора;
- делового партнера (несколько человек, так как следует основательно подготовиться к переговорам);
- консультантов по проведению деловых переговоров (нейтральная сторона).

4. Пространство аудитории разделить таким образом, чтобы работники предприятия не пересекались со своими партнерами и консультантами.

5. Генеральный директор проводит совещание, на котором определяются специалисты, чьей задачей будет подготовка и проведение переговоров.

6. При подготовке к переговорам и одна, и другая стороны заинтересованы в продлении контракта, но не должны это явно выражать. Обе стороны должны учитывать не только собственные интересы, но и четко представлять поведение, возможную реакцию партнера, предложения, которые могут от него последовать.

7. Обе стороны обращаются за помощью к консультантам.

8. Проведение переговоров. На этом этапе важно соблюсти протокольную часть, применить имеющиеся навыки делового общения, советы психологов. В ходе переговоров уместным будет использование специальных техник, например: техники прерывания, отсрочек, соблюдения точности или широкой натуры. Если же вы понимаете, что переговоры проходят не по вашему сценарию, то необходимо найти предлог для их приостановки и перенесения на другой день.

9. Генеральный директор знакомится с результатами переговоров, они анализируются, и принимается решение о подписании контракта или продлении переговоров.

10. Переговоры, в ходе которых должно быть достигнуто соглашение между сторонами и подписан контракт.

Контрольные вопросы

1. В чем состоят отличительные особенности делового общения?
2. Каковы закономерности межличностного общения?
3. Какие основные средства общения Вы знаете?
4. Что такое обратная связь в общении, каково ее значение?
5. Какие принципы делового общения Вы знаете?
6. Какова связь этики и этикета деловых отношений?

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

Основная литература

1. Блинов, А.О. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : учебник для бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки "Менеджмент" / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К°, 2016. - 304 с. : ил. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/93288/>, требуется регистрация. - Яз. рус. - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-394-02404-7.

2. Юкаева, В.С. Менеджмент: Краткий курс [Электронный ресурс] : учеб. пособие для вузов / В. С. Юкаева. - 4-е изд. - М. : Дашков и К, 2016. - 104 с. - (Издательско-торговая корпорация "Дашков и К°"). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/93366/>, требуется регистрация. - Яз. рус. - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-394-00632-6.

3. Маслова, Е.Л. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки "Экономика" / Е. Л. Маслова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К°, 2016. - 336 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/93291/>, требуется регистрация. - Яз. рус. - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-394-02414-6.

4. Маслова, Е.Л. Теория менеджмента [Электронный ресурс] : практикум / Е. Л. Маслова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К°, 2017. - 160 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/93441/>, требуется регистрация. - Яз. рус. - Загл. с экрана. - ISBN 978-5-394-02217-3.

5. Основы менеджмента [Текст] : практикум для студентов направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент", профиль "Управление малым бизнесом" / Костромская ГСХА. Каф. менеджмента и права ; Котлярова Л.Д. ; Савельева Н.А. - Караваево : Костромская ГСХА, 2015. - 62 с. - к215 : 26-00.

6. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : практикум для студентов направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент", профиль "Управление малым бизнесом" / Костромская ГСХА. Каф. менеджмента и права ; Котлярова Л.Д. ; Савельева Н.А. - Электрон. дан. (1 файл). - Караваево : Костромская ГСХА, 2015. - Режим доступа: <http://lib.ksaa.edu.ru/marcweb>, требуется регистрация. - Загл. с экрана. - Яз. рус. - М215.

7. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие по подготовке и проведению интерактивных занятий для студентов направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент", профиль "Управление

малым бизнесом" / Костромская ГСХА. Каф. финансов и кредита ; Котлярова Л.Д. - Электрон. дан. (1 файл). - Караваево : Костромская ГСХА, 2015. - Режим доступа: <http://lib.ksaa.edu.ru/marcweb>, требуется регистрация. - Загл. с экрана. - Яз. рус.

8. Коротков, Э.М. Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. - 2-е изд., испр. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 640 с. - (Бакалавр. Углубленный курс). - ISBN 978-5-9916-2775-7. - К115 : 618-97.

9. Шемятихина, Л.Ю. Менеджмент малого предпринимательства [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л. Ю. Шемятихина, К. С. Шипицына. - Электрон. дан. - СПб. : Лань, 2017. - 500 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - Режим доступа: <https://e.lanbook.com/reader/book/92628/>, требуется регистрация. - Загл. с экрана. - Яз. рус. - ISBN 978-5-8114-2447-4.

Дополнительная литература

1. Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Российский ГТЭУ ; Астахова Н.И., ред. ; Москвитина Г.И., ред. - М. : Юрайт, 2013. - 422 с. - (Бакалавр. Базовый курс). - ISBN 978-5-9916-2155-7. - гл. 213 : 278-96.

2. Менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров / Шапкин И.Н., ред. - М. : Юрайт, 2013. - 690 с. - (Бакалавр. Углубленный курс). - ISBN 978-5-9916-2433-6. - гл. 213 : 469-04.

3. Веснин, В.Р. Менеджмент в схемах и определениях [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2013. - 120 с. - ISBN 978-5-392-08793-8. - гл. 213 : 59-00.

4. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст] : учебник для вузов / В. Р. Веснин. - 4-е изд., прераб. и доп. - М. : Проспект, 2012. - 616 с. - ISBN 978-5-392-03277-8. - гл. 213 : 250-00.

5. Менеджмент в России и за рубежом [Текст] : журнал / [Изд-во "Финпресс"?]. - М. : Финпресс.

6. доступа: http://e.lanbook.com/journal/element.php?pl10_id=2469, требуется регистрация. - ISSN 2304-3369.

7. Менеджмент в АПК [Текст] : учебник для вузов / Королев Ю.Б. [и др.]. - М. : КолосС, 2007. - 424 с.: ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов вузов). - ISBN 978-5-9532-0515-3

8. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент [Текст] : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд. - СПб : Питер, 2006. - 496 с.: ил. - (Учебник для вузов). - ISBN 5-469-01103-8 : 203-00.

Учебно-теоретическое издание

Основы менеджмента : учебное пособие / сост. Л.Д. Котлярова. — 2-е изд., исправл. — Караваево : Костромская ГСХА, 2021. — 72 с.; 20 см. — 50 экз. — Текст непосредственный.

Учебное пособие издаётся в авторской редакции

© Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Костромская государственная сельскохозяйственная академия" 156530, Костромская обл., Костромской район, пос. Караваево, уч. городок, д. 34

Компьютерный набор. Подписано в печать 08/05/2021. Заказ № 334. Формат 60x84/16. Тираж 50 экз. Усл. печ. л. 4,32. Бумага офсетная. Отпечатано 31/05/2021. Цена 100,00 руб.

вид издания: исправленное (электронная версия)
(редакция от 8.05.2021 № 334)

Отпечатано с готовых оригинал-макетов в академической типографии на цифровом дубликаторе. Качество соответствует предоставленным оригиналам.

(Электронная версия издания - I:\подразделения \рио\издания\2021\334.pdf)



2021*334

Цена 100,00 руб.

ФГБОУ ВО КОСТРОМСКАЯ ГСХА



2021*334

(Электронная версия издания - I:\подразделения \рио\издания\2021\334.pdf)