

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САХАЛИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Основы менеджмента

Методическое пособие по изучению дисциплины
для направления подготовки 040100 «Социология»,
квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Южно-Сахалинск
СахГУ
2015

УДК 65.0(075)
ББК 65.291.21я73
О 753

*Печатается по решению учебно-методического совета
Сахалинского государственного университета, 2015 г.*

Рецензент:

И. М. Воронина, доцент кафедры теории и практики менеджмента Дальневосточного института управления – филиала ФГБОУ ВПО «РАНХиГС при Президенте РФ».

О 753 **Основы менеджмента : методическое пособие по изучению дисциплины** для направления подготовки 040100 – «Социология», квалификация (степень) выпускника: бакалавр / сост. О. В. Чуднова. – Южно-Сахалинск : СахГУ, 2015. – 92 с.

ISBN 978-5-88811-518-3

Методическое пособие по дисциплине «Основы менеджмента» разработано для обеспечения требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 040100 – «Социология» (квалификация «бакалавр»).

Методические рекомендации для студентов обеспечивают формирование базовых умений для выполнения исследований в процессе научного познания и теоретического обоснования профессиональных задач. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы направлены на закрепление умения поиска, накопления и обработки научной информации.

Методическое пособие может использоваться преподавателями, аспирантами и студентами, занимающимися исследованием проблем в сфере менеджмента и социального управления (очной и заочной форм обучения).

УДК 65.0(075)
ББК 65.291.21я73

ISBN 978-5-88811-518-3

© Чуднова О. В., составление, 2015
© Сахалинский государственный
университет, 2015

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Цели освоения дисциплины	5
Место дисциплины в структуре ООП ВПО	6
Образовательные технологии	6
Требования к результатам освоения дисциплины	7
Учебно-тематический план дисциплины	8
Содержание дисциплины	10
Тема 1. Сущность и категории менеджмента	10
Тема 2. Эффективность управления	13
Тема 3. Эволюция менеджмента и его современные концепции	21
Тема 4. Природа и состав функций менеджмента	26
Тема 5. Методология менеджмента	32
Тема 6. Характеристика и типы организаций	36
Тема 7. Организация в системе менеджмента	40
Тема 8. Внутренняя среда и факторы, влияющие на управление	49
Тема 9. Внешняя среда и ее влияние на эффективность управления	56
Тема 10. Менеджер в организации	67
Тема 11. Социальная ответственность и этика	75
Оценочные средства для входного, текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итогам освоения дисциплины	81
Условия накопления баллов и критерии оценивания	83
Рейтинговая оценка успеваемости	84
Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Основы менеджмента»	84
Учебно-методическое обеспечение дисциплины	87
Ключи к заданиям	90

Введение

Современный этап развития рыночной экономики в России характеризуется изменением требований к менеджменту. Значительная часть руководителей высшего и среднего звена получили техническое или гуманитарное образование еще в доперестроечный период. Молодые выпускники и студенты экономических и инженерных вузов изучили целый ряд теоретических дисциплин по менеджменту, однако не располагают опытом принятия решений в конкретных ситуациях. Значительное количество специальных дисциплин и учебников по менеджменту не в полной мере пригодно для студентов вузов, так как они построены на разных базовых теориях и терминах. Поэтому назрела необходимость создания комплексного интегративного учебно-методического пособия по менеджменту с ориентацией на проектирование эффективной системы управления организацией.

Цель методического пособия – дать комплексные знания в области теории и практики управления, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросе построения системы управления.

Методическое пособие будет интересно и полезно студентам, не имеющим практического опыта управленческой деятельности, начинающим предпринимателям, руководителям со стажем, преподавателям высших и средних учебных заведений. Методическое пособие дает полное современное представление о науке и практике управления: имеется базовая теория менеджмента, содержится методика проектирования организации; включены конкретные ситуации по системе управления, контрольные вопросы, тесты, практикующие упражнения.

Основной целью преподавания дисциплины является обучение студентов основам управления организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики,

формирование у будущих специалистов прочных теоретических знаний и практических навыков в области менеджмента с учетом специфики управляемого объекта.

В ходе изучения дисциплины ставятся следующие задачи: научить студентов успешно и эффективно управлять хозяйственными организациями и их структурными подразделениями, а также выработать у них умение анализировать и оценивать управленческие процессы и использовать свои знания в области менеджмента применительно к конкретной экономической ситуации.

Преподавание курса строится в соответствии с требованиями необходимого уровня базовой подготовки социологов в области управления организациями различных форм собственности.

Методическое пособие «Основы менеджмента» включает тематику курса, методические рекомендации для подготовки к занятиям.

Формы проведения занятий – лекции и семинары. Формы контроля знаний – контрольные работы, тесты, разноуровневые задачи и задания, кейс-задачи.

Цели освоения дисциплины

По своему содержанию дисциплина «Основы менеджмента» выступает как научная дисциплина, систематизирующая накопленные знания о процессе управления организацией (предприятием).

Цели освоения дисциплины:

- приобретение современной системы знаний теоретических основ управления;
- выработка начальных навыков анализа проблем управления;
- приобретение навыков и умений по эффективному осуществлению разнообразных управленческих функций

и разработке управленческих решений в организационной деятельности.

Место дисциплины в структуре ООП ВПО

Студенты направления подготовки «Социология» изучают целый ряд дисциплин, формирующих круг профессиональных знаний в области управления, экономики, проектирования, прогнозирования и т. д. «Основы менеджмента» являются междисциплинарным предметом в подготовке специалистов такого плана, и в то же время фундаментом для многих других дисциплин, таких, как «Разработка управленческих решений», «Экономическая социология», «Управление трудовыми ресурсами», «Методы маркетинговых исследований» и др.

Дисциплина «Основы менеджмента» является элементом базовой части профессионального цикла. Студенты в процессе обучения получают систематические знания о развитии управленческих идей в современных условиях. Данный курс предусматривает осмысление логики развития управленческой деятельности на современном этапе, ее теоретико-методологической, мировоззренческой и других функций.

Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Основы менеджмента» предусматривается использование следующих активных и интерактивных форм обучения:

- разбор конкретных ситуаций (кейсов) с целью отработки у студентов навыков практического применения приемов социологического объяснения социальных ситуаций с различных методологических позиций (темы: 5, 8, 9, 10);

- занятия с элементами визуализации: подготовка и обсуждение компьютерных презентаций по актуальным вопросам современного менеджмента (темы: 3, 6, 7, 11).

Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВПО по направлению подготовки 040100 – «Социология».

1. Общекультурные компетенции (ОК):

- способность к восприятию, обобщению, анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);
- умение логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь (ОК-2);
- стремление к саморазвитию, повышению своей квалификации (ОК-6);
- способность использовать основные положения и методы гуманитарных и социально-экономических наук при решении профессиональных задач (ОК-9);
- способность анализировать социально-значимые проблемы и процессы (ОК-10);

2. Профессиональные компетенции (ПК):

- умение использовать социологические методы исследования для изучения актуальных социальных проблем, для идентификации потребностей и интересов социальных групп (ПК-5);
- способность участвовать в разработке основанных на профессиональных социологических знаниях предложений и рекомендаций по решению социальных проблем, в разработке механизмов согласования интересов социальных групп и общностей (ПК-6).

В результате изучения дисциплины студент должен:

знать: основные направления, теории и подходы современной управленческой науки, иметь общее представление о современном состоянии теории и практики менеджмента;

уметь: формировать и аргументированно отстаивать собственную позицию по различным проблемам менеджмента; использовать положения и категории современных управленческих теорий для оценивания и анализа различных социальных процессов, фактов и явлений;

владеть: базовой терминологией современного менеджмента, навыками использования основных идей современного менеджмента в российских условиях, приемами обнаружения многофакторного воздействия внешнего окружения на определение стратегии и целей организации, навыками публичной речи и письменного аргументированного изложения собственной точки зрения по актуальным вопросам современного менеджмента;

демонстрировать: способность и готовность к диалогу и восприятию альтернатив, участию в дискуссиях по проблемам развития современного управления.

Учебно-тематический план дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

№	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной деятельности (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости. Формы промежуточной аттестации
				лекции	семинары	самостоятельная работа	всего	
1.	Сущность и категории менеджмента	5	1, 2	4	4	8	16	Тест Опрос Эссе

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.	Эффективность менеджмента	5	2, 3	4	4	8	16	Эссе Кейс-задания Деловая игра
3.	Эволюция менеджмента и его современные концепции	5	4, 5, 6	4	2	8	14	Коллоквиум Эссе Кейс-задание
4.	Природа и состав функций менеджмента	5	6, 7	2	4	8	14	Опрос Кейс-задание Тест Контр. Раб.
5.	Методология менеджмента	5	7, 8	4	4	8	16	Тест
6.	Характеристика и типы организаций	5	9, 10	4	4	8	16	Коллоквиум Кейс-задание
7.	Организация в системе менеджмента	5	10, 11, 12	6	6	4	16	Развернутая беседа Контрольная работа
8.	Внутренняя среда и факторы, влияющие на управление	5	12, 13	2	2	4	8	Эссе Кейс-задание Тест
9.	Внешняя среда и ее влияние на эффективность управления	5	14, 15	2	2	4	8	Опрос Кейс-задание
10.	Менеджер в организации	5	15, 16	2	2	4	8	Опрос Эссе Деловая игра Тест
11.	Социальная ответственность и этика	5	17, 18	2	2	8	12	Групповая дискуссия
Итого				36	36	72	144	

Содержание дисциплины

Семинарское занятие 1

Тема: Сущность и категории менеджмента

Цель занятия: дать общее представление о менеджменте как особом виде деятельности, его основных категориях и сущностных характеристиках.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие менеджмента. Его цели и задачи, объект и субъект управления.
2. Виды менеджмента. Связь менеджмента с другими науками.
3. Принципы менеджмента и их классификация.
4. Управление и менеджмент: сходства и различия.

Основные понятия: менеджмент, управление, руководство, администрация, объект управления, субъект управления, принципы управления, организация, структура, система.

Методические рекомендации

В процессе изучения темы необходимо сосредоточить усилия на освоении комплекса вопросов, сформулированных как учебные цели. Учитывая многомерность категории «менеджмент» и отсутствие единого общепринятого ее определения, для глубокого усвоения материала этой темы необходимо рассмотреть взгляды разных авторов на природу и сущность менеджмента, проанализировать рекомендованные по этой теме литературные источники.

Рассмотреть многообразие видов менеджмента: ин-

новационный, кадровый, мотивационный и др. Показать межпредметные связи.

Рассмотреть сущность и содержание основных принципов менеджмента: принцип контроля; принцип принятия решения; принцип мотивации; принцип гибкости; принцип коммуникаций; принцип консенсуса. Показать, как эти принципы используются в процессе управления.

При рассмотрении понятий «управление» и «менеджмент» определить, какое из понятий шире по функциям, что характерно для каждого, провести сравнение и определить сходства и различия.

Задания для самостоятельной работы

1. Раскройте сущность и задачи управления рыночной экономикой.

2. Опишите субъекты и объекты управления.

3. Дайте характеристику основным моделям, задачам и видам менеджмента.

4. Соотнесите указанные принципы и их содержание (цифра-буква):

- 1) принцип контроля;
- 2) принцип принятия решения;
- 3) принцип мотивации;
- 4) принцип гибкости;
- 5) принцип коммуникаций;
- 6) принцип консенсуса.

а) использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.), ведущих к достижению целей фирмы и работников;

б) включение в организацию механизмов, устройств и факторов внешнего окружения, которые должны помочь предугадывать и реагировать на них;

в) правила эффективного осуществления, имеющие характер практических рекомендаций;

г) требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора;

д) демократизация управления на предприятии, широкое развитие инициативы сотрудников, политика уважения к человеку, которые приводят к формированию самостоятельных взглядов;

е) состоит в поддержании связанности всех элементов менеджмента, которая обеспечивается путем обмена информацией между ними.

5. Объясните, какова сущность принципов менеджмента – экономичности и эффективности управления. В чем состоит различие между данными принципами управления? Раскройте содержание управленческой деятельности менеджера.

6. Подготовьте эссе на одну из следующих тем:

- Научные подходы к менеджменту.
- Виды менеджмента и его роль в развитии предпринимательской деятельности.
- Американская модель управления.
- Японская модель управления.
- Европейская модель управления.
- Китайская модель управления.
- Билл Гейтс – менеджер или предприниматель?
- Особенности российского менеджмента.

Рекомендуемая литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Инфра-М, 2014. – 656 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 614 с.
3. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2015. – 656 с.
4. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.

Семинарское занятие 2

Тема: Эффективность управления

Цель занятия: рассмотрение основных понятий, связанных с результативностью управленческих процессов, их закономерностей и современных подходов к оценке эффективности менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность эффективного менеджмента.
2. Признаки эффективного менеджмента.
3. Способы оценки эффективности менеджмента организации.
4. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.

Основные понятия: результат, организационная эффективность, информационное обеспечение менеджмента.

Методические рекомендации

Определение уровня эффективности управления организацией является проблемой, связанной с существенными объективными трудностями, характеризуется значительным количеством методологических подходов и вызывает едва ли не наиболее активную дискуссию среди исследователей и специалистов-практиков. Изучение данной темы целесообразно начать с рассмотрения по существу содержания категории «организационная эффективность» и осознания роли менеджеров в повышении эффективности функционирования организаций.

На любом уровне организации менеджеры пытаются достигать высоких результатов. Однако общее согласие от-

носителем содержания категории «эффективность управления» отсутствует. Различия в определении управленческой эффективности отражают приверженность разных авторов к одной из следующих концепций организационной эффективности: целевая концепция, системная концепция, концепция организационной эффективности на основе достижения баланса интересов, композиционная концепция. При изучении данной темы необходимо рассмотреть способы оценки эффективности менеджмента организации, выделить преимущества и недостатки каждого из них, описать и проанализировать основные пути повышения эффективности менеджмента в современных российских и зарубежных организациях.

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьте эссе на одну из следующих тем:

- Понятие и сущность эффективности управления.
- Факторы, влияющие на эффективность управления.
- Экономическая эффективность управления и способы ее расчета.

– Социальная эффективность управления и методы ее оценки.

2. Ознакомьтесь с кейс-задачами и ответьте на предложенные вопросы.

Это случилось в одном из райпо. Три работника торгового отдела одновременно подали заявление об увольнении с работы по собственному желанию. Отдел занимал хорошее помещение площадью 40 кв. м. из двух комнат: одну комнату (8 кв. м.) занимал начальник отдела, во второй комнате работало 8 человек. Состав работников отдела следующий: начальник отдела Малышева И. Н. – 38 лет, работники отдела: Лазарева С. И. – 46 лет, Офицорова О. Ф. – 25 лет, Егорова Н. П. –

49 лет, Большова Е. И. – 54 года, Артемова И. В. – 20 лет, Денисенко Л. Р. – 27 лет. Все имеют высшее или среднее специальное образование, соответствующее профилю работы в отделе. После бесед с этими работниками, а также с сотрудниками данного отдела руководству райпо удалось выяснить причины желания сменить место работы. В них можно выделить три момента.

Стиль работы Малышевой И. Н. Малышева И. Н. считала, что самое главное для руководителя – это четко и понятно давать задания, а потом контролировать их выполнение. Обсуждение же заданий с подчиненными и вступление с ними в более тесные контакты она считала излишним, ей хотелось быть более строгим и требовательным руководителем.

Молодежь отдела еще мирилась с установившимся стилем работы своего руководителя и ее взаимоотношениями с работниками отдела. Они не особенно стремились проявлять инициативу в выполнении заданий. Часто у молодых работников подход к выполнению своих обязанностей был формальным: сделать только то, что давало возможность отчитаться перед начальником отдела.

По иному воспринимали стиль работы Малышевой старшие по возрасту работники. Они были исполнительными, но официальный тон общения с ними был им не по душе. Они хотели больше знаков внимания со стороны руководителя, признания их опыта работы, согласования с ними практических вопросов, решаемых в отделе.

Взаимоотношения руководителя отдела с Денисенко. Малышева очень ценила этого молодого работника. Денисенко была грамотным товароведом, хорошо знающим свою группу товаров и владеющим методами экономической статистики, учета, анализа и планирования, стремящимся к оригинальному решению возникающих проблем. Малышева выделяла ее среди других работников, подолгу

беседовала с ней у себя в кабинете. Она была опытным работником со значительным стажем работы в этом райпо, и ей интересно было поговорить с мыслящим молодым специалистом. Когда требовалось послать кого-нибудь на научно-практическую конференцию, на совещание по обмену передовым опытом по вопросам, которые решает коллектив отдела, обычно посылали Денисенко. Это не нравилось некоторым работникам отдела, особенно Большой, Лазаревой, Егоровой. Они считали, что хотя Денисенко и умна, но недостаточно знает особенности коммерческой деятельности райпо, поэтому Малышевой необходимо чаще советоваться с более опытными работниками.

Телефоны. Из четырех телефонов два стояли в кабинете Малышевой и два – в отделе. Сотрудники по роду своей работы должны были пользоваться только телефоном внутренней сети, да и то не очень часто. Однако в действительности телефонные разговоры были часты и в основном по аппарату городской сети. В течение дня было немало разговоров по личным вопросам. Более других пользовалась телефоном молодежь, старшим по возрасту работникам (Большой, Лазаревой, Егоровой) эти разговоры мешали работать. На замечания старших товарищей молодежь не реагировала, а Малышева им замечания не делала.

Создавшаяся ситуация в отделе повлияла на отношения к работе Большой, Лазаревой, Егоровой, решивших перейти на работу в другую организацию.

Вопросы:

- Какова истинная причина возникновения конфликта?
- Каковы основные пути устранения причины конфликта?
- Возможно ли частными мерами решить конфликт?
- В чем же может выражаться системный подход к решению ситуации?
- Какие необходимы предпосылки (экономические,

правовые, социальные, психологические, технические, технологические и другие) для преодоления конфликта?

– Почему нужно решить ситуации именно так, как вы предлагаете? В чем эффективность вашего решения?

3. Подготовьтесь к деловой игре.

Проблема. Дирекция предприятия обратилась в научно-консультационную фирму с просьбой решить накопившиеся проблемы и разработать современную систему управления. Диагностический анализ, проведенный специалистами консультационной фирмы, позволил выявить следующее. Предприятие с организационно-правовой формой – общество с ограниченной ответственностью (ООО) ведет производственную, ремонтно-строительную и торгово-посредническую деятельность.

ООО имеет деловые отношения с предприятиями Москвы, Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Однако оперативность и эффективность работы руководства и взаимодействие структурных подразделений оставляют желать лучшего. В ООО нет перспективного плана экономического и социального развития. Не определена стратегия развития предприятия в условиях рынка, запущено планирование и финансовая деятельность, несвоевременно выполняются договоры поставок и сделки с реальным товаром. В результате ООО выплачивает значительные штрафы клиентам и за последний год работы понесло убытки.

Серьезные недостатки имеются в организации управления предприятием: среди руководства нет четкого распределения функций управления, многие из них дублируются. В результате снижена ответственность персонала за порученные функции, а управленческие решения не всегда принимаются своевременно. Все это неблагоприятно сказывается на деятельности персонала, права и ответственность которых четко не определены и во взаимодействии которых не редкостью является «бумажный футбол».

Сложившееся положение объясняется тем, что председатель правления ООО Иванов придерживается административно-командных методов управления, старается замкнуть на себе решение большинства вопросов коммерческого, кадрового и социального характера, устраивает на виду персонала «дележ власти» с директором ООО Петровым. При этом упускаются из виду функции перспективного развития, маркетинга, организации эффективной системы управления и финансовой деятельности.

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

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

Заместитель директора **Рабинович** (40 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо ориентируется в решении задач научно-технического прогресса, снабжения,

сбыта, обеспечения производства и выполнения договоров. Он обладает чувством юмора, умеет ладить с людьми, вникает в вопросы социального развития коллектива. Однако не всегда отделяет стратегические задачи от текущей оперативной работы. Его доля в капитале ООО составляет 15 % акций. Он состоит в дружеских отношениях с Ивановым и многих вопросах его поддерживает.

Заместитель директора **Николаев** (50 лет) имеет высшее техническое образование, хорошо разбирается в вопросах строительства и производства товаров народного потребления, охраны труда и техники безопасности, быстро ориентируется в решении оперативных задач. К его недостаткам следует отнести несдержанность и грубость в отношении с подчиненными. Он располагает 20 % акций.

Руководство ООО:

ПП – председатель правления;

ДП – директор предприятия;

ЗП – заместитель директора по производству;

ЗК – заместитель директора по коммерции.

Функциональные подразделения:

ГБ – главный бухгалтер;

СР – секретарь-референт;

ЮК – юрисконсульт-кадровик;

ЭП – экономист по планированию;

ПО – программист-оператор;

ИМ – инженер по маркетингу;

ИС – инженер по снабжению;

ДС – диспетчер.

Производственные подразделения:

ТЗП – транспортно-заготовительный участок;

ПУ – производственный участок;

РСУ – ремонтно-строительный участок;

МС – магазин-склад.

Анализ консультационной фирмы показал, что персо-

нал ООО достаточно квалифицирован и не требует радикальной замены. В его работе имеются недостатки, связанные с нерациональным взаимодействием и отсутствием нацеленности на конечный результат ввиду нечеткости в руководстве ООО. Средняя зарплата в ООО несколько ниже, чем в крупных коммерческих фирмах. Несмотря на наличие у некоторых работников акций (10 %), они получают небольшие дивиденды на вложенный капитал. Персоналу функциональных подразделений необходимо пройти краткосрочное обучение на курсах менеджмента.

Проблемные вопросы:

– Целесообразно сохранить одну должность первого руководителя (председателя правления или директора). Допускается ввести должность нового заместителя директора. Кто должен возглавить ООО: Иванов, Петров, Рабинович или Николаев?

– Дайте обоснование, кого именно вы рекомендуете назначить и почему.

– Необходимо разработать схему организационной структуры правления с указанием административных связей подчиненности.

Рекомендуемая литература

1. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 272 с.

2. Коротков, Э. М. История менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Инфра-М, 2014. – 240 с.

3. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2014. – 720 с.

4. Шапкина, И. Н. Менеджмент. Теория и практика / И. Н. Шапкина. – М. : Юрайт, 2014. – 692 с.

Семинарское занятие 3

Тема: Эволюция менеджмента и его современные концепции

Цель занятия: проследить эволюцию идей, принципов и достижений различных школ в менеджменте, проанализировать модели управления организациями, получившие развитие в XX веке; научиться применять достижения современной теории управления для анализа проблемных ситуаций в организациях.

Вопросы для обсуждения

1. Условия зарождения менеджмента и его первых институтов. Возникновение научного менеджмента.
2. Административный (классический) менеджмент.
3. Поведенческие подходы и школа «человеческих отношений» в менеджменте.
4. Интегральные подходы в теории управления организациями. Процессный подход в науке управления.
5. Ситуационный подход в управлении.
6. Модели управления в XX в., их структура и целесообразность применения: американская модель управления; японская модель управления; европейская модель управления.

Основные понятия: научный менеджмент, административная школа менеджмента, бихевиоризм, интегральный подход, системный подход, ситуационный подход, модель управления.

Методические рекомендации

Эволюция научной мысли управления базируется на формировании ее школ научного управления (У. Тейлор), классической школы (А. Файоль), школы человеческих от-

ношений и поведенческих наук (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

При изучении темы следует обратить внимание на вопросы, связанные с факторами, обеспечивающими возникновение и развитие менеджмента. Менеджмент как особый вид искусства возникает на ранних стадиях исторического развития. Появление современных организаций и формирование новых требований к руководителю приводит к возникновению научного управления.

При рассмотрении основных научных школ управления следует обратить внимание на разнообразие современных моделей менеджмента, особенности японской, американской, европейской моделей менеджмента, их своеобразие и сходство. Следует подчеркнуть особенности становления основных школ управления в России и за рубежом.

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьтесь к коллоквиуму по следующим темам:

- Сущность, задачи, особенности науки управления.
- Идеи основных представителей, сущность и задачи школы научного управления.

- Основные положения школы человеческих отношений.

- Сущность количественного подхода в управлении.

2. Ознакомьтесь с тезисами из работ А. Файоля и ответьте письменно на предложенные вопросы.

Анри Файоль (1814–1925) – французский горный инженер, управляющий синдиката. Разработал первую полную теорию менеджмента, выделил специфику работы менеджеров как выполнение ряда последовательных управленческих действий – функций. Опираясь на большой практический опыт и учитывая накопившиеся теоретические наработки предшественников, Файоль описал теоретические предпосылки метода менеджмента в виде системы принципов управления. С целью распространения научных основ управления организациями он предложил из-

учать менеджмент в высших учебных заведениях.

Принципы управления А. Файоля

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях.

2. Власть и ответственность. Власть есть право отдавать приказы, а ответственность – ее противоположность. Где дается власть – там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками, а также справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Рабочий должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство руководства. Каждая группа, действующая для достижения одной цели, должна быть объединена одним планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны ставиться выше интересов компании или организации большего масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако степень централизации варьируется в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией, которая обеспечивает лучшие результаты.

9. Скалярная цепь. Это ряд руководящих лиц, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителей низшего звена (линии власти).

10. Порядок. Место для каждого и каждому свое место.

11. Справедливость. Преданность персонала обусловливается справедливым отношением к нему администрации.

12. Стабильность рабочего места для персонала. При высокой текучести кадров снижается эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно, предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. Инициатива. Это разработка плана и обеспечение его успешной реализации.

14. Корпоративный дух. Единение – это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Вопросы

1. В чем состоит актуальность принципов управления, высказанных Анри Файолем, в современном мире?

2. Какие из принципов вы бы убрали, заменили или добавили? Почему?

3. Подготовьте эссе на одну из следующих тем:

– Использование принципов управления Г. Фордом в деятельности предприятия.

– Использование принципа системности в менеджменте.

– Эмерсоновские аспекты теории управления.

– Вклад Г. Ганнта в теорию управления.

– Вклад супругов Гилбреттов в менеджмент.

– Фигура М. П. Фоллет в менеджменте.

– Развитие теории и практики менеджмента в странах Запада.

– Развитие управленческих идей в России.

– Вклад Богданова в теорию менеджмента.

– Работы Пригожина в области менеджмента.

– Сущность и основные этапы Хоторнских экспериментов Э. Мэйо.

– Практика менеджмента Питера Ф. Друкера.

4. Ознакомьтесь с содержанием ситуационной задачи и ответьте на проблемные вопросы.

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией, добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими. Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия. Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее. Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторс» и «Форд». Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело. Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в один доллар вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось, и компания «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Проблемные вопросы:

1. В чем вы видите заслугу Ли Якокки как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Рекомендуемая литература

1. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 672 с.
2. Шапкина, И. Н. Менеджмент. Теория и практика / И. Н. Шапкина. – М. : Юрайт, 2014. – 692 с.
3. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
4. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент / В. Я. Горфинкель. – М. : Проспект, 2014. – 424 с.

Семинарское занятие 4

Тема: Природа и состав функций менеджмента

Цель занятия: развить у студентов взгляд на управление организацией как на деятельность, обеспечивающую гибкое поведение организации в динамично развивающейся среде, дать классификацию и определение функций управления, раскрыть суть процессного подхода к управлению.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие функций управления и их классификация.
2. Понятие планирования. Этапы планирования на предприятии. Виды планов.
3. Организационный процесс и его структура.
4. Мотивация как функция менеджмента. Основные теории мотивации.

5. Сущность контроля и его место среди прочих функций управления.

6. Координация и регулирование как функции менеджмента.

Основные понятия: функции менеджмента, организация, потребность, мотивация, стимулирование, планирование, учет, контроль, координация, управленческий цикл, процесс управления.

Методические рекомендации

При изучении темы следует уяснить сущность и содержание основных функций менеджмента, значение планирования как начала и основы управленческой деятельности, основные факторы возрастания его роли. Среди этих факторов должны быть рассмотрены: окружающая среда, появление новых запросов рынка, возрастание конкуренции, интернационализации и глобализация рынка.

Планирование предполагает учет направленности и характера решаемых задач, что предусматривается в стратегических, среднесрочных и тактических планах.

При изучении функции организации необходимо уяснить ее роль в установлении взаимоотношений между всеми подразделениями социально-экономической системы, добиться понимания уровней взаимодействия в организации и определения на этой основе различных подходов к ее проектированию.

Для определения значения и функции мотивации в системе управления следует разобрать ключевые понятия – потребность, стимул, мотив, вознаграждение, мотивация; рассмотреть необходимость функции координации, ее роль у процессе управления.

Контроль как функция управления предполагает изучение требований к управленческому контролю, этапы его про-

ведения, рассмотрение содержательных и процессуальных концепций позволит сосредоточить внимание на актуальных проблемах: какие стимулы наиболее широко используются в настоящее время в практике управления, произошло ли в последнее время существенное расширение спектра стимулирования труда, изменились ли его приоритеты.

Задания для самостоятельной работы

1. Заполните таблицу, определяя конкретные функции менеджмента, управленческие процедуры и операции для каждой из предложенных функциональных подсистем организации:

Функциональные подсистемы организации	Конкретные функции управления	Управленческие процедуры и операции
Маркетинг		
Финансы		
Персонал		
Производство		
НИОКР		

2. Устно ответьте на предложенные вопросы и подготовьтесь аргументированно отстаивать свою позицию при коллективном обсуждении.

– В чем сущность функций управления и каковы признаки их деления на общие и частные?

– Что представляет собой планирование как функция управления?

– Каковы основные характеристики организации как функции управления?

– В чем состоит необходимость контроля в менеджменте?

– В чем состоит производственная функция и почему она рассматривается как основная функция промышленного предприятия?

– Раскройте особенности и значение инноваций в со-

временных производственных и непроизводственных организациях.

3. Ознакомьтесь с кейс-задачей и выполните предложенные задания.

Ситуация № 1. Комитет образования области Н* ежегодно среди множества задач решает и такие:

1. Сертификация учебных заведений и аттестация персонала.

2. Создание диагностических и тестовых систем по выявлению способностей учащихся.

3. Внедрение бизнеса, менеджмента и маркетинга в школьное образование.

4. Создание дифференциальных программ обучения учащихся.

5. Осуществление межрегиональных связей с образовательными организациями других городов (штатов).

6. Создание специальных профилактических программ для отстающих учащихся.

7. Совместная работа с университетом и колледжами по развитию одаренных школьников.

8. Совместная работа школ области по проведению мероприятий национального масштаба и развитию народных традиций.

9. Обеспечение связей с выпускниками школ и оказание им необходимой помощи.

10. Организация помощи альтернативному образованию в частных школах.

Задание: исходя из содержания данных задач, распределите функциональные обязанности заместителей председателя: по организации работы школ и по развитию одаренных учащихся; обоснуйте, каким образом они должны между собой взаимодействовать.

Ситуация № 2. Вам, как руководителю, нужно организовать и определить основные этапы проведения внутриорганизационного контроля. Расположите в логической последовательности данные ниже управленческие действия:

- сбор фактического материала;
- личная подготовка руководителя к контролю, изучению нормативных документов;
- определение целей контроля;
- подготовка выводов, предложений и рекомендаций для усовершенствования учебно-воспитательного процесса;
- составление плана контроля;
- педагогический анализ фактического материала;
- определение средств и форм контроля за исполнением рекомендаций и предложений;
- доведение результатов контроля до педагогического коллектива.

Задание: обоснуйте последовательность этапов управленческих действий и выявите определенную закономерность в организации контроля над деятельностью персонала.

4. Выберите верный ответ и отметьте его любым символом.

1. Работа сотрудников в организации оказывается результативной и эффективной в том случае, если они:

1) не видят перспектив своего развития в организации и понимают, что от успешности их работы зависит только уровень их заработной платы;

2) уверены, что от них требуется только четкое выполнение своих должностных обязанностей, а успехи и неудачи компании никак не связаны с их благополучием;

3) принимают нравственные ценности компании и знают, что за нарушение планов, норм и стандартов они будут немедленно уволены;

4) понимают свою выгоду от успешной работы, видят перспективы своего развития, принимают нравственные ценности компании.

2. Функция менеджмента, заключающаяся в активизации деятельности персонала и побуждении его к эффективному труду для достижения целей организации, называется:

- 1) контролем;
- 2) мотивацией;
- 3) планированием;
- 4) координацией.

3. Когда организационные задачи касаются всего предприятия в целом (или его крупных частей), то функция организации представляет собой процесс формирования:

- 1) системы мотивации;
- 2) организационной структуры предприятия;
- 3) организационной культуры предприятия;
- 4) системы и параметров контроля.

4. Сущность управленческого контроля заключается в:

1) сопоставлении результатов работы организации (подразделений и сотрудников) с установленными нормами и стандартами для выявления отклонений и принятия решений по их устранению;

2) создании надежной системы отслеживания всех действий подчиненных в процессе их трудовой деятельности;

3) своевременном наказании подчиненных за допущенные просчеты в работе;

4) создании таких условий работы, в которых подчиненные не могут принимать никаких решений без согласования со своими руководителями.

5. Обеспечение согласованности действий всех звеньев управления и поддержание устойчивого режима работы компании представляет собой функцию:

- 1) мотивации;
- 2) организации;
- 3) координации;
- 4) планирования;
- 5) контроля.

6. Установление оперативного взаимодействия в работе различных подразделений в ходе решения общих задач, а также устранение отклонений от заданного режима работы является целью:

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

7. Функция менеджмента, заключающаяся в правильном распределении задач, полномочий, ответственности и ресурсов между исполнителями и обеспечении их совместной работы, называется:

- 1) координацией;
- 2) контролем;
- 3) мотивацией;
- 4) планированием;
- 5) организацией.

Рекомендованная литература

1. Идрисов, Ш. А. Менеджмент : краткий курс лекций / Ш. А. Идрисов. – Махачкала : Формат, 2013. – 258 с.
2. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2015. – 656 с.
3. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 272 с.

Семинарское занятие 5

Тема: Методология менеджмента

Цель занятия: рассмотреть общенаучные и прикладные методы и инструменты управления, усвоить общую

характеристику методологических подходов к менеджменту, обеспечивающих гибкое поведение организации в динамично изменяющейся среде и позволяющих ей достичь своих целей.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие метода управления. Классификация методов управления.
2. Административные методы управления.
3. Экономические методы управления.
4. Способы психологического воздействия, особенно-сти психологических методов управления.

Основные понятия: общенаучные методы управления, прикладные методы управления, административные методы воздействия, экономические методы управления, социально-психологические методы управления, инструменты управления.

Методические рекомендации

При изучении данной темы рекомендуется, прежде всего, уяснить сущность методов управления как совокупности приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организационных целей. Следует проанализировать организационные методы, посредством которых реализуется одна из важнейших функций управления – организационная функция, создающая необходимые условия деятельности организации. Необходимо описать административные методы – в основном опирающиеся на власть руководителя, его права, установленные в организации дисциплину, ответственность и оказывающие прямое воздействие на управляемый объект.

Кроме того, целесообразно описать особенности эконо-

мических методов как совокупности экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности, и социально-психологические методы – специфические способы воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Необходимо усвоить, что все перечисленные методы действуют во взаимосвязи, что позволяет достичь целей организации.

Задание для самостоятельной работы

1. Решите предложенное тестовое задание, отмечая любым символом верный вариант.

1. Административные методы менеджмента включают две группы методов: _____ и _____ воздействия.

- а) экономического;
- б) распорядительного;
- в) организационного;
- г) психологического.

2. В менеджменте в соответствии с принципом _____ реализуется выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

- а) сочетания прав, обязанностей и ответственности
- б) единоначалия;
- в) коллегиальности;
- г) системности.

3. В менеджменте выделяют следующие группы методов управления:

- а) организационно-экономические;
- б) социально-экономические;
- в) административные (организационно-распорядительные);
- г) экономические;

д) социально-психологические.

4. Если работник составляет материальный баланс сборочного цеха, он реализует _____ метод управления.

- а) воспитательный;
- б) административный;
- в) экономический;
- г) распорядительный.

5. Задача регулирования межличностных отношений отводится группе _____ методов управления.

- а) административных;
- б) экономических;
- в) воспитательных;
- г) социально-психологических.

6. Издание приказа о премировании работников руководством организации относится к методам _____ воздействия в менеджменте.

- а) экономического;
- б) организационного;
- в) распорядительного;
- г) психологического.

7. К методам управления, базирующимся на материальных интересах людей, относятся _____ методы.

- а) экономические;
- б) социально-психологические;
- в) социально-экономические;
- г) административные.

8. К социально-психологическим методам управления относятся методы:

- а) исследований, используемые для решения экстренных проблем;
- б) организационного стимулирования;
- в) кадрового менеджмента;
- г) активного обучения;

д) поощрения и наказания.

9. К формам проявления административных (организационно-распорядительных) методов менеджмента относятся:

- а) опрос;
- б) приказ;
- в) беседа;
- г) предложение;
- д) консультация.

10. Методы менеджмента представляют собой совокупность _____ и _____ воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей

- а) принципов;
- б) стилей;
- в) приемов;
- г) способов.

Рекомендуемая литература

1. Шапкина, И. Н. Менеджмент. Теория и практика / И. Н. Шапкина. – М. : Юрайт, 2014. – 692 с.
2. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление / Д. М. Михайлов. – М. : Кнорус, 2015. – 448 с.
3. Мансуров, Р. Е. Настольная книга большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития / Р. Е. Мансуров. – М. : Инфра-Инженерия, 2014. – 208 с.
4. Гурина, М. Теория менеджмента / М. Гурина. – Саарбрюккен : Lambert Academic Publishing, 2014. – 124 с.

Семинарское занятие 6

Тема: Характеристика и типы организации

Цель занятия: сформировать представление о сущ-

ности организации как объекта управления, выделить характерные признаки, рассмотреть элементы, ее составляющие, описать типологию организаций, принятую в современном менеджменте.

Вопросы для обсуждения

1. Виды организаций. Различие подходов к их классификации.
2. Элементы организаций.
3. Концепция жизненного цикла организаций.
4. Внутренние ограничения и условия функционирования организаций.
5. Внешние ограничения и условия функционирования организаций.

Основные понятия: социальная организация, организация как система, жизненный цикл организации, разделение труда, иерархия, власть, авторитет, среда организации.

Методические рекомендации

При изучении данной темы необходимо проанализировать основные подходы к пониманию сущности организаций. Целесообразно акцентировать внимание на вопросах разделения труда в сложных с точки зрения композиционной составляющей предприятиях. Следует четко выделять понятие организации и обязательные требования, предъявляемые к трудовому формированию, для того чтобы оно могло считаться организацией. Студент должен знать основные экономические и социальные функции, выполняемые организацией независимо от форм собственности, концепции жизненного цикла организации, общие характеристики организаций.

Обучающийся должен на конкретных практических примерах уметь показывать зависимость любой организации от внешней и внутренней среды, характеризовать горизонтальное и вертикальное разделение труда, основные направления вертикального разделения труда, иерархию (пирамиду) управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

Особое внимание следует уделить вопросам типологии современных организаций по различным основаниям. Необходимо четко знать типологию организаций, принятую в современной управленческой науке, уметь описать сходство и различия разных типов предприятий и организаций, понимать причины, побуждающие вступать людей в различные типы организаций.

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьтесь к коллоквиуму по предложенным вопросам.

– В практике менеджмента широко используют такие понятия, как «организация», «предприятие», «фирма», «компания». Есть ли принципиальные отличия этих определений?

– В чем состоит принципиальное различие между закрытой и открытой системами?

– Дайте определение унитарного предприятия и приведите его главные характеристики.

– Дайте характеристику факторов внутренней и внешней среды организации.

– Для чего необходим анализ всех процессов, протекающих в организации?

– К какой группе факторов следует отнести потребителей продукции?

– Как осуществляется связь внешней среды с процессами внутри функционирующей организации?

– Как разделяют организации по критерию формализации и по форме собственности?

– Какие критерии используются в практике группировки организаций с целью их классификации?

– Какие организационно-правовые формы предусмотрены Гражданским кодексом РФ для коммерческих и некоммерческих организаций?

– Какие виды управления вы знаете?

– Какие критерии используются в Российской Федерации для отнесения организаций к малым?

– Какие особенности имеет труд профессиональных управляющих менеджеров по сравнению с трудом других работников организации?

– Каким образом взаимосвязаны факторы внутренней и внешней среды организации? Влияет ли эта связь на успех организации на рынке?

2. На примере любой формальной организации (коллектива организации, отдельного подразделения, студенческой группы и пр.) разработайте и опишите модель неформальной группы. Каковы причины ее возникновения? В чем проявляется ее функционирование? Каким образом неформальная группа может оказывать влияние (как положительное, так и отрицательное) на деятельность формальной организации (подразделения)? Каким образом руководство может оказывать влияние на неформальную группу и использовать ее в интересах организации (подразделения)?

3. На примере конкретной организации (список см. ниже, выбирается по усмотрению студента) покажите влияние каждого из факторов внешней среды (прямого и косвенного воздействия) на ее деятельность.

- ночной развлекательный клуб;
- автозаправочная станция;
- высшее учебное заведение (коммерческое);

- мебельная фабрика;
- туристическое агентство;
- банк.

Рекомендуемая литература

1. Кузьмина, Е. А. Организация предпринимательской деятельности. Теория и практика / Е. А. Кузьмина. – М. : Юрайт, 2014. – 508 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. М. : Проспект, 2015. – 614 с.
3. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2015. – 656 с.
4. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление / Д. М. Михайлов. – М. : Кнорус, 2015. – 448 с.

Семинарское занятие 7

Тема: Организация в системе менеджмента

Цель занятия: сформировать у студентов представление о формах организации в системе менеджмента, типах организационных структур и их характеристике.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность организационных структур предприятия.
2. Иерархический тип структур управления.
3. Линейная организационная структура.
4. Дивизионная структура управления.
5. Бригадная (кросс-функциональная) структура управления.
6. Матричная (программно-целевая) структура управления.
7. Многомерная организационная структура.
8. Ограничения организационной структуры.

Основные понятия: иерархическая структура управления, линейная структура управления, дивизионная структура управления, бригадная структура управления, матричная структура управления, многомерная структура управления.

Методические рекомендации

При изучении данной темы необходимо разобраться, прежде всего, в понятии и значении структуры организации в менеджменте. Необходимо знать факторы, которые следует учитывать при построении любой реальной структуры в организации, знать основные правила создания организационных структур управления, принципы построения организации.

Необходимо усвоить, что производственные особенности, различная степень интеграции и дифференциации деятельности хозяйственных организаций позволили выделить: линейную, функциональную, линейно-функциональную, линейно-штабную, дивизиональную, матричную, бригадную и программно-целевую структуры управления. Необходимо рассмотреть и усвоить их особенности, преимущества и недостатки, границы использования, преобразование организационной структуры при изменении формы собственности.

Задания для самостоятельной работы

1. Охарактеризуйте традиционный (организационно-структурный) и системный подходы к организационной форме предприятия, заполнив таблицу.

Характеристики	Традиционный (организационно- структурный подход)	Системный подход
Краткое обозначение		
Основополагающая логика		
Концептуальный управленческий модус		
Источник эффективности		

Характеристики	Традиционный (организационно- структурный подход)	Системный подход
Обеспечение эффективности		
Структура		
Управленческая концепция		
Релевантная управленческая коммуникация		
Направленность коммуникации		
Потенциал решения проблем		

2. Укажите преимущества и недостатки, условия и целесообразность применения каждого из подходов;

3. Обоснуйте возможность (или невозможность одновременного, совместного использования традиционного и системного подходов в предпринимательской организации. Приведите примеры.

4. Подготовьтесь к аргументированной защите своей позиции на коллективном обсуждении предложенных вопросов.

– На чем основано разделение труда при производстве материальных благ? А нематериальных? Какова общая динамика разделения труда? Как она связана со структурированием компании?

– Почему усиление централизации требует и усиления координации действий отдельных подразделений?

– Какие факторы определяют структурирование предприятия, организационную структуру управления им?

– Определите место матричной и линейно-функциональной структур в жизнедеятельности фирмы, а также рамки ее применения. Объясните, какие организационные структуры управления предприятиями являются традиционными, иерархическими?

5. Изобразите линейную организационную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки.

6. Изобразите и охарактеризуйте продуктовую организационную структуру. Укажите ее преимущества и недостатки.

7. Изобразите линейно-штабную структуру управления предприятием, охарактеризуйте ее, покажите преимущества и недостатки. Укажите, в каких предприятиях и почему их следует применять.

8. Изобразите и охарактеризуйте региональную организационную структуру. Укажите ее преимущества и недостатки.

9. Изучите кейс-задачи и выполните предлагаемые задания.

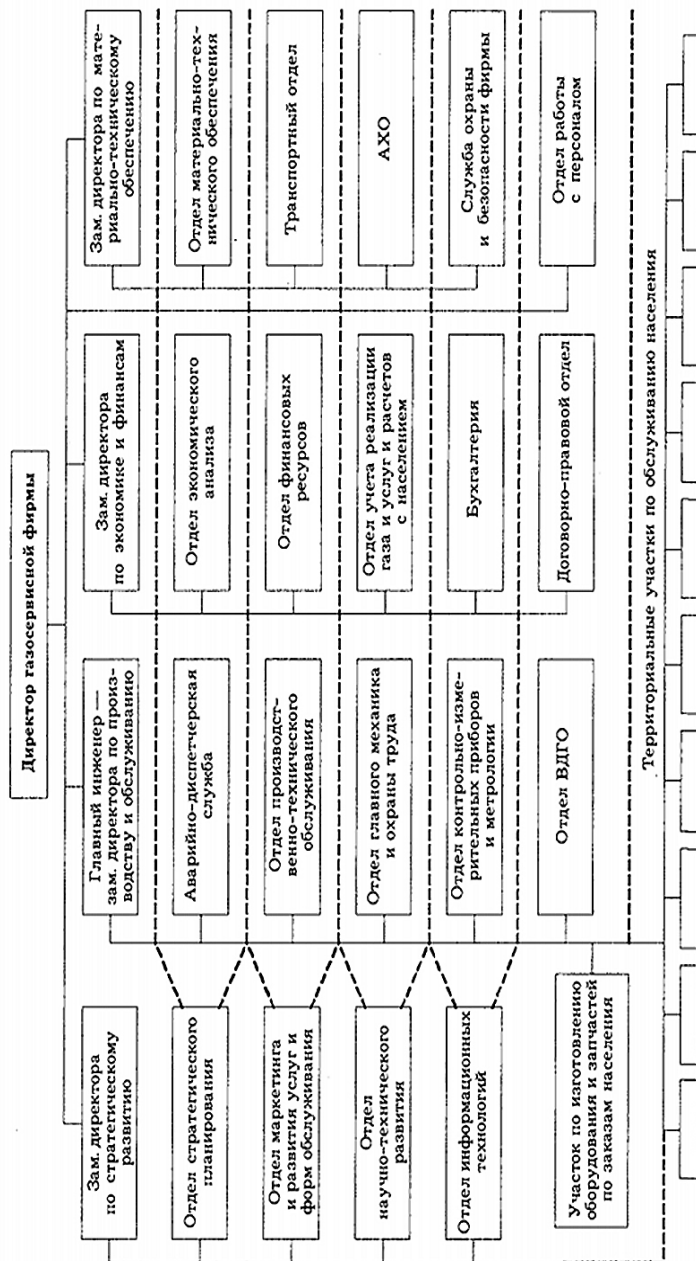
Структура и штатная численность» предприятия – это документ, отражающий результаты проектирования организационного строения данного предприятия. Он указывает наименование должностей сотрудников и количество штатных единиц по каждой должности.

Наименование подразделений и должностей	Штатная численность
I. Генеральный директор	1
1. Экономический отдел	3
2. Юридический отдел	3
II. Заместитель директора – главный бухгалтер	1
1. Зам. главного бухгалтера	1
2. Бухгалтеры	20
III. Заместитель директора по коммерческой работе	1
1. Отдел по закупу товаров у физических лиц	2
2. Отдел цен	2
3. Товаровед по качеству товаров	1
4. Товаровед по учету поступления товаров	1
5. Отдел текстильно-обувных товаров	2
5.1. Швейный цех	5
5.2. Склад	6

5.3. Секция (6 шт.)	42
6. Отдел швейных товаров	2
6.1. Склад (2 шт.)	12
6.2. Секция (12 шт.)	84
7. Отдел трикотажных товаров	2
7.1. Склад	7
7.2. Секция (10 шт.)	70
8. Отдел посудохозяйственных товаров	2
8.1. Склад (2 шт.)	16
8.2. Секция (9 шт.)	63
9. Отдел галантерейных товаров	2
9.1. Склад (2 шт.)	16
9.2. Секция (14 шт.)	98
10. Отдел культурно-бытовых товаров	2
10.1. Склад (2 шт.)	14
10.2. Секция (11 шт.)	77
11. Отдел продовольственных товаров	2
11.1. Склад (2 шт.)	14
11.2. Секция (12 шт.)	84
IV. Заместитель директора по организационно-технической работе	1
1. Отдел по организации торговли	6
2. Отдел рационализации торговли	4
3. Отдел АСУ	5
V. Заместитель директора по кадрам	1
1. Отдел кадров	3
VI. Главный инженер	1
1. Отдел капитального ремонта	15
2. Служба по эксплуатации и ремонту торгового и механического оборудования	5
3. Служба по эксплуатации и ремонту электрооборудования	12

Задание 1:

– по приведенной «Структуре и штатной численности» изобразить организационную структуру управления АО «Главный универмаг»;



- указать тип данной организационной структуры, охарактеризовать ее;
- указать, элементы каких традиционных, простых организационных структур содержатся в этой структуре; какой тип департаментизации используется в этом предприятии; назвать важнейшие уровни аппарата управления данного предприятия и их функции.

Задание 2:

1. Изучить организационную структуру управления ОАО «Газ-сервис» (см. рис. 1), определить тип данной организационной структуры, охарактеризовать ее. Указать преимущества и недостатки. Особое внимание обратить на то, какие возможности предоставляет данная оргструктура по совершенствованию организации обслуживания пользователей услуг и осуществлению инновационной деятельности;

2. с учетом выявленных недостатков внести предложения по совершенствованию сложившейся организационной структуры. Изобразить предлагаемую вами организационную структуру управления ОАО «Газ-сервис».

3. Ознакомиться с результатами работы группы исследователей. Последняя, изучив соответствующую организационную структуру ОАО, пришла к следующим выводам:

а) аппарат управления данной компании ориентирован в основном на сбыт и транспортировку газа и связанные с этим объемные показатели;

б) задачи и функции по организации обслуживания пользователей и ее совершенствованию в поле деятельности отделов и служб не присутствуют;

в) маркетинговыми исследованиями никто не занимается;

г) инновационную деятельность организовать и вести просто некому;

д) перспективные разработки и стратегия поведения на среднесрочную и долгосрочную перспективы отсутствуют.

Все это сковывает имеющийся потенциал, консервирует устаревшие методы работы и является существенным препятствием для развития ОАО «Газ-сервис».

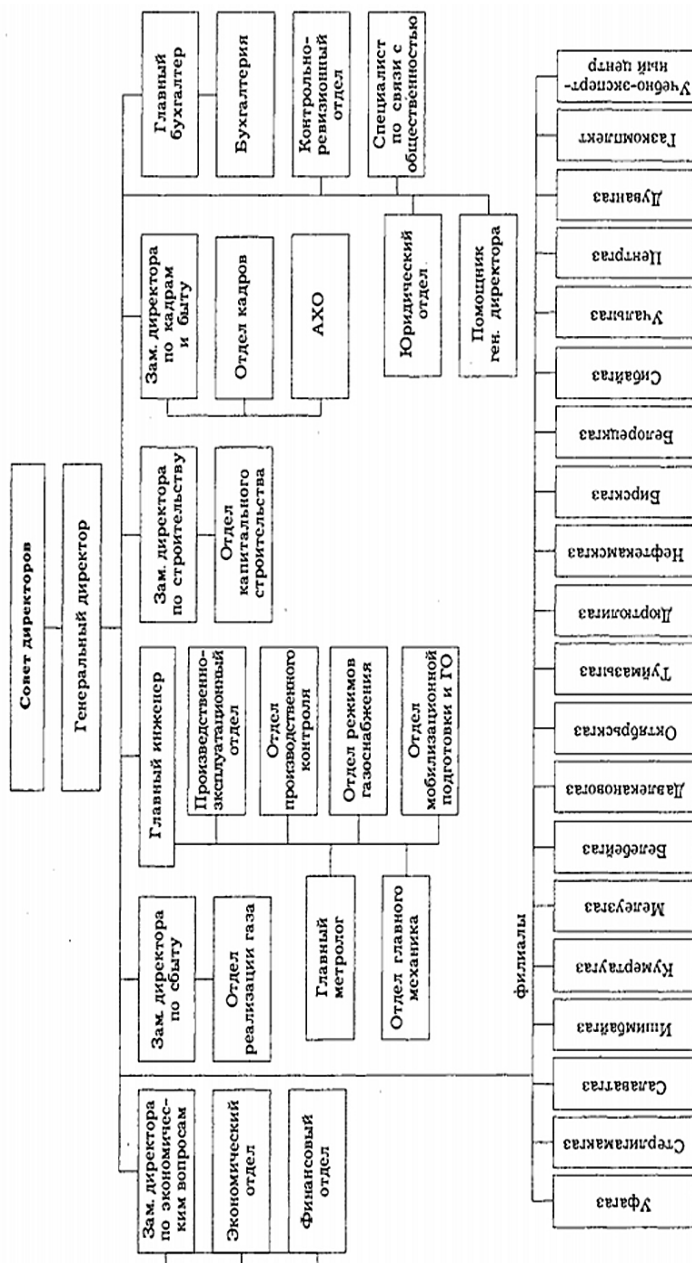


Рис. 2. Существующая организационная структура управления ОАО «Газ-сервис»

2. На основе этого группа исследователей предлагает изменить сложившуюся организационную структуру управления ОАО. Предлагаемый ею вариант оргструктуры представлен на рис. 2.

2. Изучить заключение группы исследователей и предлагаемую ею организационную структуру управления ОАО. Сравнить это со своими выводами и рекомендациями.

3. Выполнить сравнительный анализ существующего и предлагаемого вариантов организационной структуры ОАО «Газ-сервис» по следующим вопросам:

- типы оргструктуры управления;
- руководители высшего уровня управления (директор и его заместители): изменение (в соответствии с рекомендациями) общего количества, появление новых должностей, ликвидация их;
- распределение подразделений и работников между руководителями высшего уровня управления: количество подразделений в подчинении; изменения подчинения подразделений и работников;
- общее количество подразделений и работников;
- ликвидируемые (в соответствии с рекомендациями) подразделения;
- создаваемые подразделения;
- распределение подразделений по функциям управления;
- количество уровней управления.

4. Систематизировать информацию об основных направлениях совершенствования оргструктуры ОАО «Газ-сервис».

Рекомендуемая литература:

1. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 320 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 614 с.
3. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон,

А. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 672 с.

4. Трейси, Б. Технология достижений / Б. Трейси. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 216 с.

Семинарское занятие 8

Тема: Внутренняя среда и факторы, влияющие на управление

Цель занятия: рассмотреть внутренние факторы деятельности организации, раскрыть их взаимосвязь, показать влияние изменения факторов внутренней среды организации на результаты ее деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Необходимость анализа внутренней среды предприятия.
2. Общая характеристика технологии организации.
3. Классификации технологий Д. Вудворд и Дж. Томпсона.
4. Персонал организации.
5. Влияние организационной среды на личность.

Основные понятия: внутренняя среда предприятия, цели организации, организационные технологии, личность, персонал, организационная культура.

Методические рекомендации

В данной теме студенты знакомятся с особенностями внутренней среды организации и их существенными характеристиками. Важно обратить внимание на многообразие составляющих ее элементов: целей, структуру предприятия, задач его функционирования: непосредственное разделение труда в процессе работы предприятия, применя-

емые в процессе производства товаров и услуг технологии, персонал. В процессе изучения данной темы студентам важно понять, что внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает предприятие. Кадровый срез внутренней среды охватывает взаимодействие руководителей и рабочих, найм, обучение и продвижение кадров, оценку результатов труда и стимулирование. Организационный срез включает в себя коммуникационные процессы, организационные структуры, нормы, правила, иерархию поведения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение, обслуживание технического парка, осуществление исследований и разработок. Маркетинг охватывает процессы, связанные с реализацией продукции. Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств на предприятии. Следует обратить внимание на тот факт, что анализ среды – очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания всех происходящих в среде изменений с последующей их оценкой и корректированием.

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьте эссе по одной из следующих тем:

- Роль целей в деятельности компании.
- Общая характеристика методов разработки миссии компании.
- Информационные технологии в менеджменте.
- Ситуационные факторы организации и пределы их управляемости.

2. Прочитайте текст и ответьте письменно на предложенные вопросы.

Супермаркет «Пятерочка»

Если розничная сеть хочет быть доступной для широких масс покупателей, она должна быть высокотехнологичной. Так считают в сети «Пятерочка». В «Пятерочке» все скромно. Офисом одному из топ-менеджеров до недавнего времени служила комната, где из обстановки — только стол, кресло и книжный шкаф. Молва приписывает владельцу этого кабинета фразу: «Нашему покупателю не важно, в каком кресле я сижу. Ему важно купить продукты по низким ценам».

Родом «Пятерочка» из Петербурга, города, где доходы населенная на порядок ниже, чем в столице. При этом сеть вышла на рынок в феврале 1999 г., практически сразу после кризиса, то есть на фоне снижения платежеспособности потребителей. Но уже к концу года «Пятерочка» имела семнадцать универсамов. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста — ее динамичную внутреннюю жизнь. В офисных помещениях повсюду висят по-суворовски сформулированные лозунги: «Говори кратко — уходи быстро», «Выбирай приоритеты», «Концентрируйся». Должностные инструкции предписывают рядовому сотруднику принимать решение за три минуты, менеджеру среднего звена — за два часа, вице-президенту — за шесть часов. Пристрастие «Пятерочки» к скоростному бизнесу заставило ее создать собственное строительное подразделение: магазины ей нужно строить за четыре месяца, а ни один подрядчик на это не способен. Высокая производительность труда — норма в «Пятерочке». Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное об-

служивание покупателей. По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы в каждом удобном месте: на стенах, потолке, при лавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственное, что недопустимо для «Пятерочки» ради большой выручки – увеличить наценку: она в среднем составляет 10–12 % (в обычных супермаркетах около 40 %). Остается одно – снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки и т. д. Ведь львиную долю розничной цены, до 85 %, составляют именно они. Уровень издержек в магазинах «компаний-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача на вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли. Когда «Пятерочка» только появилась на рынке, ее целью превыше всего были низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей подросли, покупатели вспомнили, что у продуктов кроме цены есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержание этого была проведена рекламная компания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека. В «Пятерочке» существует типовое обучение персонала и типовая культура. Задача обучения – довести действия

сотрудников до автоматизма. В корпоративной газете печатают имена лучших менеджеров, поздравляют сотрудников с днями рождения и свадьбами. В книгу рекордов вписывают трудовые достижения. Видимо, хороший эффект возникает как раз на стыке высоких технологий и развитой корпоративной культуры.

Вопросы:

1. В чем состоит концепция бизнеса (миссия) «Пятерочки», как она связана с названием компании?
2. На какую целевую аудиторию ориентируется «Пятерочка», и кого она считает своим основным конкурентом?
3. Почему конкуренты считают «Пятерочку» агрессивной компанией?
4. Что характерно для отношений «Пятерочки» с органами власти? Как оправдывают себя эти отношения?
5. Почему «Пятерочка» при приеме сотрудников на работу отдает предпочтение бывшим военным?
6. Что является основным конкурентным преимуществом «Пятерочки»?
7. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
8. Как происходит управление стратегическими изменениями в «Пятерочке» и адаптация к изменениям во внешней среде?
9. Как осуществляется в «Пятерочке» обучение, мотивация и использование персонала?
10. В чем проявляется в «Пятерочке» ориентация на клиента?
11. Чем характеризуется организационная культура «Пятерочки», и какова ее роль в деятельности компании?
12. Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

3. Выберите верный ответ и отметьте его любым символом.

1. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле:

- а) стандартная процедура в стратегическом управлении;
- б) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- в) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внутренней среде;
- г) образ предприятия в глазах конкурентов.

2. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений?

- а) М. Портер;
- б) Г. Саймон;
- в) Б. Карлофф;
- г) П. Друкер.

3. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли?

- а) Б. Карлофф;
- б) М. Портер;
- в) Г. Саймон;
- г) М. Вебер.

4. SWOT-анализ включает...

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все отмеченное выше.

5. Различия STEP и SWOT-анализов:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты

STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз;

г) принципиальных различий нет, это обозначение одного метода в разных странах.

6. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что...

а) окружение не будет изменяться;

б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

в) в окружении не будут происходить количественные изменения;

г) в окружении постоянно будут происходить изменения.

7. Исходный этап процесса стратегического управления – это...

а) анализ среды;

б) определение миссии фирмы;

в) определение целей фирмы;

г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке.

8. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия (несколько вариантов):

а) принцип конкурентоспособности;

б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа;

- в) метод наблюдения;
- г) системный подход;
- д) принцип учета специфики предприятия;
- е) сравнительный подход;
- ж) комплексный анализ.

9. Стратегическая зона хозяйствования – это...

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

Рекомендуемая литература

1. Шапкина, И. Н. Менеджмент. Теория и практика / И. Н. Шапкина. – М. : Юрайт, 2014. – 692 с.
2. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление / Д. М. Михайлов. – М. : Кнорус, 2015. – 448 с.
3. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 511 с.
4. Мансуров, Р. Е. Настольная книга большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития / Р. Е. Мансуров. – М. : Инфра-Инженерия, 2014. – 208 с.
5. Стригл, Д. Менеджерами не рождаются / Д. Стригл. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 208 с.

Семинарское занятие 9

Тема: Внешняя среда и ее влияние на эффективность управления

Цель занятия: рассмотреть внешние факторы деятельности организации, раскрыть их взаимосвязь, показать влияние изменения факторов внешней среды организации на результаты ее деятельности.

Вопросы для обсуждения

1. Необходимость изучения внешней среды организации.
2. Внешняя среда прямого воздействия.
3. Внешняя среда косвенного воздействия.
4. Методы изучения внешней среды организации.

Основные понятия: внешняя среда, прямые и косвенные факторы воздействия.

Методические рекомендации

В данной теме студент знакомится со структурой внешней среды. При освоении вопросов настоящей темы студенту следует использовать знания, полученные в курсе экономической теории, правоведения и т. д. Студенты будут ознакомлены с методиками анализа внешней среды, в частности, с методикой ВУСС (SWOT-анализ) и «Пяти сил» М. Портера.

Внешняя среда организации состоит из ближнего и дальнего окружения, слушателям необходимо ознакомиться с составом данных уровней. Важно понимать, что организация одновременно и приспосабливается к факторам внешней среды, и влияет на внешнюю среду в зависимости от своих размеров, роли в отрасли, наличия административного ресурса. Кроме того, следует обратить внимание на тот факт, что при нестабильной внешней среде важным условием выживания любой организации становится ее конкурентоспособность. Анализ внешней среды дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Задания для самостоятельной работы

1. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затруд-

няют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

№	Факторы	Способ- ствуют (+)	Затруд- няют (-)
1	Природные ресурсы России		
2	Трудовые ресурсы России (количество, уровень бразования, квалификации, культуры)		
3	Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4	Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5	Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
6	Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7	Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8	Состояние правопорядка в стране		
9	Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
10	Монополизация экономики		
11	Состояние развития конкуренции		
12	Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		

№	Факторы	Способ- ствуют (+)	Затруд- няют (-)
13	Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14	Инфляция (уровень и динамика)		
15	Налогообложение (уровень и динамика)		
16	Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
17	Безработица		
18	Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19	Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

2. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

В результате обследования областной организации потребительской кооперации (облпотребсоюза) получена следующая информация. Облпотребсоюз находится в Центральном районе РФ и является важной составной частью системы потребительской кооперации страны во главе с Центросоюзом. История потребительской кооперации России насчитывает более 170 лет, за которые она накопила большой опыт общественной и хозяйственной деятельности.

Потребительская кооперация России имеет собственный правовой статус. Ее деятельность регулирует Закон РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах их союзах) в Российской Федерации» 1997 г. с

дополнениями, внесенными в 2001 г.

Важнейшей характерной чертой потребительской кооперации является ее близость к населению, особенно сельскому, и нацеленность на удовлетворение его потребностей. Предприятия потребительской кооперации расположены непосредственно в местах сосредоточения источников сельскохозяйственного сырья.

Численность населения, обслуживаемого потребкооперацией области, составляет 316 тыс. чел., в том числе сельского населения 238 тыс. чел. Численность пайщиков за период 1990–2005 гг. сократилась с 232 тыс. чел. на 1 января 1991 г., до 82 тыс. чел. на 1 января 2002 г. Это обусловлено неблагоприятными демографическими процессами, миграцией населения из села в город, а также недостатками работы по кооперированию населения.

В систему облпотребсоюза входят 20 районных, одно городское и 16 сельских потребительских обществ. Всего районов в области – 23. В потребительской кооперации произошло укрупнение потребительских обществ. Потребительская кооперация области перешла от объединения потребительских обществ в райпотребсоюзы к их объединению в районные потребительские общества. Это позволило повысить профессиональный уровень управления, снизить затраты и уменьшить количество налогоплательщиков.

Хозяйственная деятельность потребительской кооперации включает торговую, закупочную, производственную деятельность и оказание услуг. Поэтому потребительская кооперация области располагает развитой материально-технической базой, включающей 984 розничных торговых предприятия, 105 предприятий общественного питания, 120 общетоварных складов, 30 приемозаготовительных пунктов, 32 овощекартофелефруктохранилища, 19 складов-холодильников, 61 цех по производству различной промышленной продукции, около 40 предприятий по оказанию услуг населению. Поми-

мо хозяйственной деятельности, потребительская кооперация выполняет социальные функции, включающие создание новых рабочих мест для населения, привлечение на работу в организации потребительской кооперации и на общественные работы, предоставление льгот по социальной поддержке пайщиков, а также организацию их досуга. За 2001–2005 гг. создано 460 новых рабочих мест, в среднем на один район – 23. По России в целом среднее количество созданных рабочих мест в расчете на один район составило 29.

В 2005 г. в организации потребительской кооперации области привлечено на работу 400 человек, в том числе в сельской местности 150 человек. В том же году льготы по социальной поддержке пайщиков составили по области 25 400 тыс. руб., в том числе доставка товаров в магазины отдаленных населенных пунктов 6100 тыс. руб., реализация хлеба ниже себестоимости 6500 тыс. руб., содержание убыточных магазинов 5250 тыс. руб., отпуск товаров в долг населению 2100 тыс. руб., бесплатные услуги населению – 300 тыс. руб.

В 2005 г. при магазинах было открыта 21 библиотека, 150 чайных столов, в районных организациях образовались два коллектива художественной самодеятельности и одна спортивная секция.

Объем розничной кооперативной торговли в области за последние годы систематически растет. Однако в сопоставимых ценах в 2005 г. по сравнению с 1990 г. он сократился. Доля товарооборота потребительской кооперации в обороте территории области снизилась с 20,9 % в 1990 г. до 6,5 % в 2005 г., а охват кооперативным товарооборотом денежных доходов населения уменьшился с 72,6 % в 1990 г. до 15,5 % в 2005 г.

Из 984 кооперативных розничных торговых предприятий 6,9 % сданы в аренду, а 23,4 % не действуют. Областные оптовые базы не действуют. Из 120 товарных складов 35 (30 %) не используются, а 26 (21 %) сданы в аренду.

Закупочная деятельность облпотребсоюза в сравнении с показателями по Центросоюзу в целом характеризуется следующими данными (табл. 1).

Таблица 1

Освоено ресурсов в хозяйствах населения

Сельскохозяйственные виды продуктов	Освоено ресурсов, %	
	Облпотребсоюз	Центросоюз
Мясо	13,0	6,4
Молоко	8,6	3,7
Яйцо	4,1	9,1
Картофель	5,3	3,2

В 2005 г. по сравнению с 1990 г. закупки мяса и мясопродуктов, яиц и картофеля сократились в 24 раза, закупки молока и молочных продуктов увеличились.

Динамика объемов производственной деятельности облпотребсоюза представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика производства промышленной продукции за 1990–2005 гг.

Виды промышленной продукции	Увеличение (+) Уменьшение (-) раз	Использование производственных мощностей в 2005 г., %
Хлеб и хлебобулочные изделия	–2,0	35,0
Колбасные изделия	–1,5	55,0
Кондитерские изделия	–1,7	35,0
Консервы	+ 1,3	100,0
Безалкогольные напитки	–2,0	40,0

Во всех отраслях и видах деятельности потребительской кооперации области занято 4478 работников, из которых 6,8 % имеют высшее, а 39,1 % – среднее специальное образование.

Подготовку и повышение квалификации специалистов ведут Московский университет потребительской кооперации, а также областной кооперативный техникум.

Среди работников массовых профессий в 2005 г. наблюдалась высокая текучесть – 51 %, что связано с низкой заработной платой и неудовлетворенностью условиями труда и быта. Средняя ежемесячная плата в потребительской кооперации области в 1,5 раза меньше, чем в народном хозяйстве области.

Финансово-экономические результаты деятельности облпотребсоюза характеризуются следующими данными:

В 1996–1998 гг. облпотребсоюз был убыточным; с 1999 г. стал прибыльным.

Количество хозрасчетных организаций сократилось со 134 в 1992 г. до 58 на 1 января 2006 г. Количество прибыльных организаций составляло в 1992 г. – 99 %, в 1996 г. – 37,9 %, на 1 января 2006 г. – 80 %.

Доля собственных оборотных средств равнялась в 1992 г. – 24,6 %, в 1996 г. – 17,7 %, в 2005 г. – 15,3 %. Превышение кредиторской задолженности над дебиторской на 1 января 2006 г. составляло 1,8 раза. Деятельность потребительской кооперации является прозрачной для налоговых органов. Она добросовестно вносит налоговые платежи в областной и местный бюджеты. Доля налоговых поступлений потребительской кооперации в бюджеты в несколько раз больше, чем ее удельный вес в совокупном товарообороте области.

Потребительская кооперация как общественно-хозяйственная организация пользуется поддержкой государства. Ей разрешено образовывать фонд развития, который включается в издержки производства и обращения, привлекать

заемные средства населения, предоставлять льготы по налогообложению как на федеральном, так и региональном уровне.

В 2004 г. фонд развития потребительской кооперации области составил 10,0 млн руб., прибыль – 140 млн руб., привлеченные заемные средства населения – 11,5 млн руб.

Государственная поддержка потребительской кооперации налагает на нее определенные обязательства по повышению уровня жизни и поддержанию стабильности на селе.

Вопросы:

- Какова миссия и цели организации?
- В чем состоят возможности и угрозы для деятельности организации со стороны внутренней среды?
- Чем, на ваш взгляд, определяется конкурентоспособность организации?
- Каково, по вашему мнению, положение организации на товарном рынке?
- Чем, по вашему мнению, объясняются успехи конкурентов потребительской кооперации?
- Каким образом кооперативная организация может ответить на вызовы своих конкурентов с учетом своих сильных сторон?
- Сформулируйте возможные стратегические направления развития деятельности организации с использованием собственного потенциала.

2. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений?

- а) М. Портер
- б) Г. Саймон
- в) Б. Карлофф
- г) П. Друкер

3. Кто предложил модель «пяти сил» конкуренции в отрасли?

- а) Б. Карлофф
- б) М. Портер
- в) Г. Саймон
- г) М. Вебер

4. SWOT-анализ включает...

а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

г) все отмеченное выше;

5. Различия STEP- и SWOT-анализов:

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз;

г) принципиальных различий нет, это обозначение одного метода в разных странах.

6. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что...

а) окружение не будет изменяться;

б) в окружении не будет происходить качественных изменений;

в) в окружении не будут происходить количественные изменения;

г) в окружении постоянно будут происходить изменения.

6. Исходный этап процесса стратегического управления – это...

- а) анализ среды;
- б) определение миссии фирмы;
- в) определение целей фирмы;
- г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке.

8. Общеметодологические принципы, которые должны лежать в основе анализа среды деятельности предприятия (несколько вариантов):

- а) принцип конкурентоспособности;
- б) динамический принцип и принцип сравнительного анализа;
- в) метод наблюдения;
- г) системный подход;
- д) принцип учета специфики предприятия;
- е) сравнительный подход;
- ж) комплексный анализ.

Рекомендуемая литература

1. Дорофеева, В. Практика адаптации предприятий к условиям изменяющейся внешней среды / В. Дорофеева. – Саарбрюккен : Lambert Academic Publishing, 2012. – 184 с.

2. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 614 с.

3. Виханский, О. С., Наумов А. И. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Инфра-М, 2014. – 656 с.

4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 272 с.

5. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2015. – 656 с.

Семинарское занятие 10

Тема: Менеджер в организации

Цель занятия: рассмотреть менеджмент как вид практико-ориентированной деятельности руководителей. Проанализировать значение труда менеджеров в современных российских и зарубежных организациях, обратить внимание на организационно-методические аспекты управления кадрами менеджеров.

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и виды стилей руководства.
2. Типы менеджеров.
3. Задачи и роли менеджеров.
4. Способы оценки руководителей.
5. Качества менеджеров и предпринимателей.

Основные понятия: менеджер, руководитель, бизнесмен, предприниматель, стиль управления, модели управления организацией, уровни управления, профессиональная квалификация, профессиограмма, деловые качества, компетентность.

Методические рекомендации

При изучении данной темы студент должен характеризовать менеджмент не только как науку, но и как вид практической деятельности, как профессию. Важно подробно рассмотреть основные модели управления, проанализировать ролевую модель управленческого процесса. Студенту следует акцентировать свое внимание на классификацию ролей менеджера в соответствии с различными подходами, разработанными в управленческой науке. Необходимо обратить повышенное внимание на различные модели управления организацией: функциональную модель

управления и функции управления, уровневую модель управления. Следует проанализировать те характеристики личности, которые показывают профессиональное мастерство менеджера, описать необходимые менеджеру навыки и знания, выявить роль менеджеров в системе управления, обратить внимание на организационно-методические аспекты управления кадрами менеджеров. Следует хорошо ориентироваться в классификационных требованиях к менеджерам в различных системах управления, требованиях к менеджеру по Вудкок М., и Фрэнсис Д. и др.

Задания для самостоятельной работы

1. Ответьте на вопросы для самопроверки:

- Что такое стиль управления? Какой фактор в наибольшей мере определяет стиль деятельности менеджера?
- Какой стиль деятельности менеджера должен преобладать в начальный период формирования трудового коллектива? Почему?
- Какой стиль следует использовать менеджеру, чтобы достичь результатов в экстремальных условиях?
- Какие, на ваш взгляд, можно выделить положительные и отрицательные качества российского менеджера?
- Какие наблюдаются изменения требований к личным и профессиональным качествам менеджера в современном российском бизнесе?

2. Подготовьте аргументы в защиту своей точки зрения по предложенным дискуссионным темам для круглого стола:

- Какие качества нужно развивать, чтобы стать хорошим менеджером?
- Можно ли научить лидерству?
- Естественно, что каждая управленческая должность требует определенных умений и качеств. Можно ли определить общие требования к менеджеру?
- Менеджера Н. постоянно обвиняют в «неделовом подходе», в субъективизме, хотя его оценки зачастую верны. Значит ли это, что на службе он должен забыть о своих чувствах?

3. Подготовьте эссе по одной из предложенных тем:

1. Человек человеку кто? Вопросы взаимоотношений в организации.

2. Строгий начальник: зло или благо?

3. Менеджер без ... (чего?) – сапожник без сапог.

4. Что важнее – интересы организации или сотрудников?

4. Подготовьтесь к деловой игре «Профессиограмма менеджера».

Цель игры: приобретение навыков разработки и применения профессиограммы менеджера.

Большое значение для практики управления имеет обеспечение соответствия личных и деловых качеств, способностей и возможностей человека конкретной должности, которую он занимает или предполагает занять. Это требует четкого представления уровня знаний, перечня навыков и умений, необходимых для профессионального ведения данного конкретного дела. В производственной обстановке такая задача решается с помощью квалификационного справочника или классификатора должностей, а также должностной инструкции. Данные документы содержат перечень требований к специалисту, претендующему на занятие конкретной должности.

Наиболее полное описание конкретной должности менеджера и требований к человеку, который должен занимать ее, отражаются в профессиограмме менеджера.

Профессиограмма – это документ, в котором отражены (описаны) особенности специальности, профессии (психологические, производственно-технические, медико-гигиенические и т. п.). В профессиограмме дается подробное описание профессии с указанием наиболее сложных функций данной профессии, которые вызывают определенные затруднения в ее освоении. При этом указываются затруднения, связанные с определенными психофизиологическими качествами человека (недостаточная острота зрения, медленная реакция и т. д.) с организацией производства.

Наличие профессиограммы позволяет определить степень соответствия личных и деловых качеств, способностей человека требованиям к профессии. При полном их соответствии самооценка человека превращается в мотиватор, повышающий интерес к делу. Несоответствие же их создает значительные трудности в освоении профессии и в работе из-за снижения мотивации.

Ниже в качестве примера приведена профессиограмма менеджера – начальника отдела сбыта промышленного предприятия.

Задание

Используя приведенную в качестве примера профессиограмму менеджера, разработайте профессиограммы на должности начальника отдела маркетинга промышленного предприятия и коммерческого директора предприятия розничной торговли. Прокомментируйте их.

1. Общая характеристика труда	
Содержание и основные операции (действия)	Условия и характер труда
Выполняет функции, характерные для руководителей функциональных подразделений. Координирует действия отдельных подразделений для достижения поставленных целей сбыта, выполняет роль представителя предприятия во взаимоотношениях с деловыми партнерами-покупателями продукции предприятия, принимает управленческие решения, осуществляет эффективное управление персоналом отдела.	Рабочий день нерегламентирован. Работа связана с командировками и общением со значительным количеством людей, при котором решаются организационно-экономические и управленческие проблемы сбыта продукции

Выполняя функции начальника отдела сбыта, менеджер организует сбытовую деятельность предприятия, координирует сбор и анализ информации по рынку сбыта, планирование и прогнозирование сбытовой деятельности предприятия, торговое обслуживание и контакты с клиентами – покупателями предприятия		
	Критерии тяжести	Логическая сложность
	В настоящее время находятся в стадии разработки	Достаточно высокая логическая сложность операций по сбыту продукции предприятия
2. Требования профессии к качеству подготовки		
Знания	Умения и навыки	
Принципов работы государственных и коммерческих организаций, основ маркетинга, гражданского права, организации кадровой работы, социологии и психологии, информационных технологий, документационного обеспечения управления, одного или нескольких иностранных языков для ведения переговоров с зарубежными партнерами-покупателями продукции предприятия	Создавать необходимые ценностные ориентации, разрешать конкретные сбытовые ситуации, быстро принимать решения, четко излагать мысли, ставить задачи подчиненным, организовывать и вести деловые встречи-переговоры, реализовать мероприятия по развитию сбытовой деятельности предприятия	

3. Требования профессии к личностным качествам	
Интересы и склонности	Профессионально важные качества
Склонность к умственному труду, работе с людьми, к оправданному риску	Способность к логическому мышлению, хорошая память, развитое воображение, эмоциональная устойчивость, контактность, коммуникабельность, организаторские способности, ответственность, пунктуальность, стрессоустойчивость
4. Диагностические методики и противопоказания	
Рекомендуемые методики	Медицинские противопоказания
Тесты: Айзенка, на стрессоустойчивость, моноустойчивость. Проектные методы изучения личности. Деловые игры	Гипертония, ишемическая болезнь сердца, невротические расстройства. Язва желудка

Большое значение для управленческой практики имеет оценка деловых качеств менеджера, соответствия их предъявляемым требованиям.

Для анализа и оценки личности менеджера социологами разработана модель, которая включает следующие качества:

1. Деловые качества (образование, знания, опыт).
2. Способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ).
3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность.
4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки).
5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик).

6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная).

7. Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий).

8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

При этом устанавливаются условия оценки:

- ◆ качество отсутствует – 1 балл;
- ◆ качество проявляется очень редко – 2 балла;
- ◆ качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;
- ◆ качество проявляется часто – 4 балла;
- ◆ качество проявляется систематически – 5 баллов.

Далее экспертным путем определяется весомость каждого качества, а также дается оценка каждому качеству конкретного менеджера.

Следует заметить, что набор качеств и особенно их весомость для каждой группы менеджеров будут варьировать.

Экспертная оценка указанных деловых качеств менеджера заносится в таблицу, также и весомость каждого качества.

Эксперты	Экспертные оценки восьми качеств менеджера по пятибалльной системе							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
Весомость								

После этого, используя табличные данные, исчисляется средний показатель (средневзвешенное значение) деловых качеств менеджера.

Ситуация и задание:

Имеются должности: начальника отдела маркетинга промышленного предприятия, коммерческого директора торговой формы.

Разработайте модели менеджеров для замещения данных должностей, включающие перечни важнейших, необходимых им качеств. Обоснуйте данные модели.

Определите весомость каждого из указанных важнейших качеств.

Используя приведенную методику, осуществите экспертным методом интегральную оценку деловых качеств конкретных или условных лиц при замещении ими указанных должностей. При оценке используйте данные нескольких экспертов (минимальное количество экспертов – 5 человек).

Результаты обобщите.

5. В таблице приводится определенная иерархия навыков по их значимости для руководителей низшего, среднего и высшего звеньев. Укажите, какие из этих навыков требуются от руководителей соответственно низшего, среднего и высшего звена.

Степень значимости	А	Б	В
1	Технологические навыки	Умение спланировать	Умение предвидеть
2	Умение спланировать	Умение планировать	Умение спланировать
3	Умение проявлять инициативу	Технологические навыки	Умение идти на компромисс
4	Умение идти на компромисс	Умение идти на компромисс	Умение привлекать к себе
5	Умение планировать	Умение предвидеть	Умение планировать
6	Умение воспитывать подчиненных	Умение творчески рассуждать, мыслить	Умение быстро принимать трезвые решения

Рекомендуемая литература

1. Песоцкая Е. Менеджмент / Е. Песоцкая, О. Русецкая, Л. Трофимова и др. – М. : Юрайт, 2014. – 656 с.
2. Туккель, И. Методы и инструменты управления ин-

новационным развитием промышленных предприятий / И. Туккель. – СПб. : БХВ-Петербург, 2013. – 208 с.

3. Солдатова, И. Основы менеджмента / И. Солдатова, М. Чернышев. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 272 с.

4. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг. – М. : Альпина Пабlishер, 2014. – 248 с.

Семинарское занятие 11

Тема 11: Социальная ответственность и этика менеджера

Цель занятия: ознакомить студентов с социальной ответственностью организаций и этикой менеджмента, раскрыть роль бизнеса в обществе, определить связь социальной ответственности с этикой менеджмента.

Вопросы для обсуждения

1. Роль предпринимательства в обществе.
2. Социальная ответственность предпринимательства и ее виды.
3. Социальная ответственность в развитых странах.
4. Этика и современное управление.
5. Деловая культура и этичность поведения.

Основные понятия: этика бизнеса, социальная ответственность, юридическая ответственность, социальный эффект, инновационное поведение, деловая культура.

Методические рекомендации

Необходимо, прежде всего, уяснить значение интеграции экономических интересов предприятия с интересами общества через основные компоненты: ответственное коммуникативное инновационное поведение.

Нужно усвоить элементы подхода к оценке социальных действий фирмы, учитывающего социальный эффект, значение социального контроля, являющегося специфическим инструментом для оценки социальной эффективности действий фирмы.

Особое внимание следует уделить социальной ответственности менеджеров, аргументам, способствующим социальной ответственности, и препятствиям для нее.

Заслуживает внимания изучение принципов, норм, определяющих правильное поведение руководителя и персонала, то есть этики управления и деловой культуры, основанной на системе общих ценностей и правил, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

Задания для самостоятельной работы

1. Подготовьтесь к групповой дискуссии по описанным проблемам.

– Вы всеми силами стремитесь к заключению крупного контракта и в ходе переговоров о продаже узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе, но если вы намекнете ему о такой возможности, то он, вероятно, передаст заказ вашей фирме. Как вы поступите?

– Есть шанс получить крупного клиента, который значителен и для вас лично, и для фирмы в целом. Его агент по закупкам намекнул, что может сработать «подарок». Ваш помощник советует послать этому агенту на дом цветной телевизор. Как вы поступите?

– Один ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации.

– Одна из общеизвестных заповедей бизнеса свидетельствует: «Избегай семейственности». Ее сторонники считают семейственность нарушением этики делового общения, непристойным, нетактичным, несправедливым и нечестным явлением. Процветающий американский менеджер Бил Фромм в своей популярной книге «Десять заповедей бизнеса...» не соглашается с такой точкой зрения и выдвигает такой закон менеджмента: «Обращайтесь со всеми своими сотрудниками как с членами семьи». Поддерживаете ли вы мысль Б. Фромма? Каковы ваши аргументы?

2. Выполните групповое творческое задание «Менеджер XXI века».

Цель: Научить студентов обнаруживать связь между изменениями внешней среды и теми требованиями, которые предъявляют эти изменения к работе менеджера в будущем.

Шаг I. В течение 10–15 минут студенты индивидуально составляют «портрет» менеджера XXI века, принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении.

Шаг II. В малых группах в течение следующих 20–30 минут студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI века.

Шаг III. В аудитории под руководством преподавателя в течение 15–20 минут проводится обсуждение и вырабатывается общее видение требований к менеджеру XXI века.

3. Подготовьте эссе на одну из следующих тем:

- Образ современного руководителя;
- Этика конфликта и социального согласия в организации;
- Социальные стереотипы и предрассудки и этика менеджера.

4. Прочитайте текст и ответьте на вопросы.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась рас-

слабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не

повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обоих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?
2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?
3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?
4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?
5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?
6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Рекомендуемая литература

1. Зубра, А. С. Искусство обращения с людьми. Управленческая этика / А. С. Зубра. – М. : Дикта, 2010. – 248 с.
2. Спивак, В. Деловая этика / В. Спивак. – М. : Юрайт, 2015. – 522 с.
3. Дубровская, Е. Этика бизнеса как фактор современного стиля управления / Е. Дубровская. – Саарбрюккен : Lambert Academic Publishing, 2013. – 188 с.
4. Чубарова, Т. Социальная ответственность в рыночной экономике. Работник, бизнес, государство / Т. Чубарова. – СПб. : Нестор-История, 2011. – 320 с.

Оценочные средства для входного, текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и итогам освоения дисциплины

Входной контроль знаний

Входной контроль знаний осуществляется в первую неделю изучения дисциплины. Основной целью входного контроля знаний студента является проверка общего уровня информированности по таким дисциплинам школьного уровня, как философия и обществознание.

Примерные вопросы для входного контроля

1. Дайте определение понятиям «управление» и «менеджмент».
2. Охарактеризуйте сущностные компоненты управления.
3. Укажите основные признаки управления.
4. В чем состоит специфика управленческого труда?
5. По каким признакам осуществляется разделение труда?
6. Что такое «энтропия» и как это понятие связано с понятием «управление»?
7. В чем состоит особенность труда руководителя?
8. Охарактеризуйте деятельность руководителей и служащих.

Текущий контроль знаний

Текущий контроль знаний студентов проводится в течение семестра и осуществляется с использованием следующих форм:

1. Опрос студентов на семинарских и практических занятиях.
2. Проверка конспектов студентов.
3. Использование тестов.
4. Опрос на консультациях.
5. Проведение контрольных работ.

6. Проверка результатов самостоятельной работы (конспектов, устный опрос во внеучебное время).

7. Экзамен.

Контрольная работа № 1
для текущего контроля знаний
Темы 1–3.

Подготовьте письменные ответы на следующие вопросы:

1. Рассмотрите взаимосвязь менеджмента с другими областями знаний, обозначьте области соприкосновения и различия наук.

2. Охарактеризуйте различные подходы к управлению организацией (фирмой).

3. Перечислите основные требования к процессу повышения эффективности менеджмента организации.

4. Дайте характеристику классической школе управления, перечислите ее основных представителей.

Контрольная работа № 2
для текущего контроля знаний.
Темы 4–6.

Подготовьте письменные ответы на следующие вопросы:

1. Опишите основные этапы планирования на предприятии.

2. Раскройте специфику административных методов менеджмента, выявите их преимущества и недостатки по сравнению с другими методами.

3. Рассмотрите специфические особенности, характеризующие неформальные организации.

Контрольная работа
для межсессионной аттестации студентов

Дайте письменные ответы на следующие вопросы:

1. Какова основная идея школы «человеческих отношений» в менеджменте?

2. В чем заключаются основные принципы системного подхода к управлению?

3. Охарактеризуйте японскую модель менеджмента, выделите ее сильные и слабые стороны.

4. Опишите теорию ожиданий В. Врума.

5. Назовите сходства и отличия понятий «бизнесмен» и «менеджер».

Критерии оценивания. Исчерпывающий и фактически верный ответ на каждый из вопросов оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 5.

Условия накопления баллов и критерии оценивания

Обязательные:

1. Посещение занятий.

2. Подготовка к семинарскому занятию, выполнение домашнего задания.

3. Активная работа на занятии.

4. Выполнение теста.

5. Выполнение контрольных работ по рабочей программе дисциплины.

6. Выполнение индивидуального задания.

7. Выполнение творческих заданий (презентации, проекты, эссе и т. п.).

8. Прохождение итоговой формы контроля знаний (экзамен).

Для отсутствовавших на занятиях:

1. Конспекты источников и литературы по пропущенным темам.

2. Собеседование по пропущенным темам.

3. Выполнение домашнего задания.

Рейтинговая оценка успеваемости

Форма контроля	Минимальное для аттестации количество баллов	Максимальное для аттестации количество баллов
Посещение занятий	6	10
Составление опорного конспекта по теме лекции	6	8
Подготовка и выступление на семинарских занятиях	19	51
Выполнение контрольных работ (текущий контроль)	2	4
Написание эссе	6	8
Межаттестационный тест	2	4
Экзамен	11	15
ИТОГО:	52	100

* «Вес» одного занятия (формы контроля) в баллах определяется путем деления максимального количества баллов по данной форме контроля на количество занятий (форм контроля).

Минимальное количество баллов, необходимое для межсессионной аттестации – 16 (удовлетворительно).

Знание дисциплины оценивается по 100-балльной шкале. Перевод баллов в оценки пятибалльной системы осуществляются следующим образом:

Рейтинговый балл	Оценка
85–100	отлично
70–84	хорошо
52–69	удовлетворительно
до 52	неудовлетворительно

Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Основы менеджмента»

1. Понятие менеджмента. Его цели и задачи, объект и субъект управления.

2. Виды менеджмента. Связь менеджмента с другими науками.
3. Принципы менеджмента и их классификация.
4. Управление и менеджмент: сходства и различия.
5. Сущность эффективного менеджмента. Признаки эффективного менеджмента.
6. Способы оценки эффективности менеджмента организации.
7. Пути повышения эффективности менеджмента в организации.
8. Условия зарождения менеджмента и его первых институтов. Возникновение научного менеджмента.
9. Административный (классический) менеджмент.
10. Поведенческие подходы и школа «человеческих отношений» в менеджменте.
11. Интегральные подходы в теории управления организациями. Процессный подход в науке управления.
12. Ситуационный подход в управлении.
13. Модели управления в XX в., их структура и целесообразность применения: американская модель управления; японская модель управления; европейская модель управления.
14. Понятие функций управления и их классификация.
15. Понятие планирования. Этапы планирования на предприятии. Виды планов.
16. Организационный процесс и его структура.
17. Мотивация как функция менеджмента. Основные теории мотивации.
18. Сущность контроля и его место среди прочих функций управления.
19. Координация и регулирование как функции менеджмента.
20. Понятие метода управления. Классификация методов управления.
21. Административные методы управления.
22. Экономические методы управления.
23. Способы психологического воздействия, особенно-

сти психологических методов управления.

24. Виды организаций. Различие подходов к их классификации.

25. Элементы организаций.

26. Концепция жизненного цикла организации.

27. Внутренние и внешние ограничения и условия функционирования организаций.

28. Сущность организационных структур предприятия. Ограничения организационной структуры.

29. Иерархический тип структур управления.

30. Линейная организационная структура.

31. Дивизионная структура управления.

32. Бригадная (кросс-функциональная) структура управления.

33. Матричная (программно-целевая) структура управления.

34. Многомерная организационная структура.

35. Необходимость анализа внутренней среды предприятия.

36. Общая характеристика технологии организации. Классификации технологий Д. Вудворд и Дж. Томпсона.

37. Персонал организации. Влияние организационной среды на личность.

38. Необходимость изучения внешней среды организации.

39. Внешняя среда прямого воздействия.

40. Внешняя среда косвенного воздействия.

41. Методы изучения внешней среды организации.

42. Понятие и виды стилей руководства.

43. Типы менеджеров. Задачи и роли менеджеров.

44. Способы оценки руководителей.

45. Качества менеджеров и предпринимателей.

46. Роль предпринимательства в обществе.

47. Социальная ответственность предпринимательства.

48. Социальная ответственность в развитых странах.

49. Этика и современное управление.

50. Повышение показателей этичности поведения.

Критерии оценивания:

Оценка «отлично» ставится, если вопросы билета раскрыты в полном объеме, изложены логично, без существенных ошибок. Ответ не требует дополнительных вопросов, сделаны выводы, речь хорошая.

Оценка «хорошо» ставится, если в ответе допущены незначительные ошибки, изложение вопросов билета недостаточно систематизированное и последовательное, в выводах имеются неточности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если в ответе имеются существенные ошибки, в том числе в выводах, аргументация слабая, изложение вопросов недостаточно самостоятельное, речь скудная.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если основное содержание вопросов билета не раскрыто.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Основная литература:

1. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Инфра-М, 2014. – 656 с.
2. Веснин В. Р. Менеджмент. – М. : Проспект, 2015. – 614 с.
3. Гурина, М. Теория менеджмента / М. Гурина. – Саарбрюккен : Lambert Academic Publishing, 2014. – 124 с.
4. Дафт, Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб. : Питер, 2015. – 656 с.
5. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с.
6. Коротков, Э. М. История менеджмента / Э. М. Коротков. – М. : Инфра-М, 2014. – 240 с.
7. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, А. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2013. – 672 с.
8. Шапкина, И. Н. Менеджмент. Теория и практика / И. Н. Шапкина. – М. : Юрайт, 2014. – 692 с.

Дополнительная литература:

1. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 248 с.
2. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 511 с.
3. Горфинкель, В. Я. Инновационный менеджмент / В. Я. Горфинкель. – М. : Проспект, 2014. – 424 с.
4. Дубровская, Е. Этика бизнеса как фактор современного стиля управления / Е. Дубровская. – Саарбрюккен : Lambert Academic Publishing, 2013. – 188 с.
5. Зубра, А. С. Искусство обращения с людьми. Управленческая этика / А. С. Зубра. – М. : Дикта, 2010. – 248 с.
6. Идрисов, Ш. А. Менеджмент : краткий курс лекций. Махачкала : Формат, 2013. – 258 с.
7. Кузьмина, Е. А. Организация предпринимательской деятельности. Теория и практика / Е. А. Кузьмина. – М. : Юрайт, 2014. – 508 с.
8. Ламбен, Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2014. – 720 с.
9. Мансуров, Р. Е. Настольная книга большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития / Р. Е. Мансуров. – М. : Инфра-Инженерия, 2014. – 208 с.
10. Михайлов, Д. М. Эффективное корпоративное управление / Д. М. Михайлов. – М. : Кнорус, 2015. – 448 с.
11. Песоцкая, Е. Менеджмент / Е. Песоцкая, О. Русецкая, Л. Трофимова, и др. – М. : Юрайт, 2014. – 656 с.
12. Солдатова, И. Основы менеджмента / И. Солдатова, М. Чернышев. – М. : Дашков и Ко, 2012. – 272 с.
13. Спивак, В. Деловая этика / В. Спивак. – М. : Юрайт, 2015 – 522 с.
14. Стригл, Д. Менеджерами не рождаются / Д. Стригл. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2015 – 208 с.
15. Трейси, Б. Технология достижений / Б. Трейси. – М. : Альпина Паблишер, 2015 – 216 с.

16. Туккель, И. Методы и инструменты управления инновационным развитием промышленных предприятий / И. Туккель. – СПб. : БХВ-Петербург, 2013. – 208 с.

16. Чубарова, Т. Социальная ответственность в рыночной экономике. Работник, бизнес, государство / Т. Чубарова. – СПб. : Нестор-История, 2011. – 320 с.

Интернет-ресурсы:

1. Административно-управленческий портал [электронный ресурс]. – Режим доступа : marketing.spb.ru

2. Библиотека экономической и управленческой литературы [электронный ресурс]. – Режим доступа : zipsites.ru

3. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [электронный ресурс]. – Режим доступа : mevriz.ru

4. Корпоративный менеджмент [электронный ресурс]. – Режим доступа : cfin.ru

5. Менеджмент – теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы [электронный ресурс]. Режим доступа : – cfin.ru/management/

6. Официальный сайт Госкомстата РФ [электронный ресурс]. – Режим доступа: gks.ru

7. Официальный сайт Института научной информации по общественным наукам [электронный ресурс]. – inion.ru

8. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» [электронный ресурс]. – Режим доступа : ecsocman.hse.ru

9. Электронная библиотека журналов Издательского дома Гребенникова – электронная библиотека статей по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению [электронный ресурс]. – Режим доступа : grebennikon.ru

10. «MD-Менеджмент»: все об управлении [электронный ресурс]. – Режим доступа : md-management.ru

КЛЮЧИ К ЗАДАНИЯМ

Тема 1

ОТВЕТЫ: 3а, 6б 1в, 2г, 4д, 5е.

Тема 4

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7
ответы	4	2	2	1	3	1	5

Тема 5

№ вопроса	Ответы
1	б, в
2	в
3	в, г, д
4	в
5	г
6	в
7	а
8	а, в, г
9	б, г, д
10	в, г

Тема 8

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9
ответы	б	б	б	г	б	г	а	в	г

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Основы менеджмента
Методическое пособие
для направления подготовки 040100 «Социология»,
квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Составитель:
Чуднова Ольга Владимировна

Корректор Т. А. Иванова
Верстка Г. С. Лосева



Подписано в печать 25.11.2015. Бумага «PaperOne».
Гарнитура «Times New Roman». Формат 60x84 $\frac{1}{16}$.

Объем 5,5 усл. п. л.

Сахалинский государственный университет
693008, Южно-Сахалинск, ул. Ленина, 290.
Тел. (4242) 45-23-16, факс (4242) 45-23-17.
izdatelstvo@sakhgu.ru

Отпечатано в типографии «Кано»
(693000, г. Южно-Сахалинск,
ул. Адмирала Макарова, 27)
тел. 8 (4242) 43-81-57.