

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО СВЯЗИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИЙ И ИНФОРМАТИКИ»

Кафедра «Экономика и организация производства»

А.Б. Штриков

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебное пособие

Практикум для студентов специальностей
«Инфокоммуникационные технологии и системы связи» и
«Радиотехника»

Самара 2017

УДК
ББК
М

Рекомендовано к изданию методическим советом ПГУТИ, протокол №70,
от 16.05.2017 г.

Рецензент:

зав. каф. «Национальная и мировая экономика» Самарского
государственного технического университета
д.э.н., проф. Косякова И.В.

М Штриков А.Б. Основы управленческой деятельности: учебное
пособие. Самара: ПГУТИ, 2017, 98 с.

Изложена программа курса, приведена литература для изучения
отдельных тем, даны вопросы для контроля усвоения материала и темы
для рефератов.

Учебное пособие «Основы управленческой деятельности» содержит
краткий курс лекций по предмету, практические задания, программу курса,
литературу для изучения отдельных тем, вопросы для контроля усвоения
материала, разработано в соответствии с ФГОС ВО по направлениям
подготовки 11.03.01 «Радиотехника» и 11.03.02 «Инфокоммуникационные
технологии и системы связи» и предназначено для студентов IV курса
факультета телекоммуникаций и радиотехники для практических занятий
и самостоятельной подготовки.

ISBN

ISBN

© А.Б. Штриков, 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
Раздел 1. Основы управленческой деятельности	8
Тема 1.1. Управленческая деятельность и система управления	9
Кейс 1. Рынок мобильной связи Самарской области	10
Тема 1.2. Внутренняя и внешняя среды организации	14
Практикующее упражнение «Анализ внешней среды организации»	16
Деловая игра 1. Мини-игры	18
Раздел 2. Функции управления	21
Тема 2.1. Целеполагание в деятельности организаций	25
Кейс 2. Миссия – смысл существования организации	23
Тема 2.2. Стратегическое планирование в деятельности организаций	28
Задача 1. Стратегии в управленческих ситуациях	29
Тема 2.3. Организационная структура управления	32
Задача 2. Проектирование организационной структуры	34
Тема 2.4. Принятие решений	37
Кейс 3. Ложный Клиент	40
Кейс 4. Фонд-призрак	42
Кейс 5. Зона турбулентности	44
Задача 3. Оценка управленческого решения	45
Тема 2.5. Регулирование и контроль в управлении	48
Кейс 6. Предварительный контроль человеческих ресурсов	51
Тема 2.6. Мотивация деятельности	52
Ситуации по теме «Мотивация деятельности»	53

Тест 1. Выявление потребностей по А. Маслоу	59
Раздел 3. Управление персоналом	67
Тема 3.1. Лидерство и руководство в менеджменте	67
Тест 2. Склонность к принятию рискованных решений	68
Кейс 7. «Я – руководитель»	69
Кейс 8. Модели менеджмента	72
Тема 3.2. Подбор, расстановка и методы управления персоналом	74
Кейс 9. Распределение задания	75
Тема 3.3. Управление конфликтами	77
Кейс 10. Определение параметров специалиста с использованием решетки Блэйка-Моутон	78
Ситуации по теме «Управление конфликтами»	82
Список использованной литературы	88
Ответы на задания	90
Вопросы на зачет (экзамен)	93

ВВЕДЕНИЕ

Важнейшая функция управления предприятием – разработка и осуществление эффективной управленческой стратегии. Задача преодоления экономического кризиса требует участия квалифицированных и компетентных управленческих кадров. В связи с ним становится актуальным на сегодняшний день теоретическая и практическая подготовка образованных, профессиональных специалистов. Квалифицированные управленцы должны быть компетентны во многих вопросах, таких как экономические, организационные, психологические, технические, социальные и даже правовые, иметь этические нормы, чувство ответственности за результаты своей деятельности, за каждого работника и коллектив в целом. Дефицит таких менеджеров является на сегодняшний день одной из важнейших проблем в нашей стране.

Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия, поскольку именно предприятие должно сформировать у себя такую систему управления, которая обеспечила бы ему высокую эффективность работы, конкурентоспособность и надежность положения на рынке.

Помочь преодолеть существующий кризис призваны высшие учебные заведения, готовящие специалистов для различных отраслей промышленности. К числу наиболее популярных дисциплин, изучаемых студентами любой специальности, следует отнести «Основы управленческой деятельности».

Управленческая деятельность на предприятии предполагает выполнение функций планирования, организации, мотивации, контроля и координации. Осуществляя эти функции, менеджеры обеспечивают условия для производительного и эффективного труда занятых в организации работников, получения высоких результатов и максимальной прибыли, решения социальных проблем коллектива и общества в целом.

Задача данного практикума – привить студентам теоретические знания и расширить объем изучения практической части дисциплины, предоставить обучающемуся возможность подумать, проанализировать теоретические вопросы и проверить их понимание. Данные задачи будут способствовать: самостоятельному решению проблем управления в организации; приобретению в ходе деловых игр социального опыта, в том числе опыта межличностного и группового взаимодействия, направленного на сотрудничество; анализу современных проблем маркетинга и менеджмента; развитию профессионального мышления - как теоретического, так и практического; созданию условий для появления личностной психологической установки и формирования мотивации к познанию; ознакомлению с новыми методами и подходами.

В практическое пособие включены кейсы, задания, тренинги, деловые игры, относящиеся к различным сферам маркетинга и менеджмента.

Учебное пособие предназначено для студентов специальностей «Инфокоммуникационные технологии и системы связи» и «Радиотехника», преподавателей, а также читателей, самостоятельно изучающих дисциплину «Основы управленческой деятельности».

На практических занятиях, проводимых с использованием интерактивных образовательных технологий, студенты научатся:

1. формулировать миссию организации, способствующую повышению корпоративной культуры и энтузиазма работников;
2. определять факторы, относящиеся к макро- и микросреде;
3. формировать и оценивать имидж предприятия;
4. выявлять различные точки зрения на проблему вхождения в должность и оценивать готовность претендента занять должность руководителя;

5. руководить процессом делового общения в ходе коллективного генерирования идей и выработки групповых решений;
6. формировать этические нормы для менеджера;
7. формировать целостное представление о содержании работы менеджера;
8. выяснять и разрабатывать мотивационные составляющие при управлении людьми;
9. вырабатывать коллективное обоснование решения;
10. достигать компромисса в деловых взаимоотношениях; эффективно использовать свое рабочее время.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО КУРСА И РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Раздел 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Тема 1.1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

1.1.1. Менеджмент как вид деятельности. Уровни менеджмента.

1.1.2. Функции менеджмента. Требования к их исполнению.

1.1.3. Критерии успеха менеджмента.

Цель – дать студентам общее представление о менеджменте и ознакомить студентов с методологическими основами менеджмента.

Задачи: охарактеризовать менеджмент, как вид деятельности, его уровни, функции, требования к их исполнению и критерии успеха, рассмотреть закономерности и принципы управленческой деятельности, охарактеризовать системный подход к решению задач управления, рассмотреть основные теории менеджмента.

Менеджмент – процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных задач. Всякая организация представляет собой пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует функциональное разделение труда, а вертикальный – отношения власти и субординации. Различают три уровня управления: низовой (первичный), средний и высший.

Важнейшие функции менеджмента: планирование, организация, руководство и контроль. На исполнение управленческих функций требуются способности: понимать перспективу организации как целого, выбрать подходящую альтернативу, правильно использовать научные и количественные подходы, технику и средства для решения управленческих

проблем, исполнять организационные правила, способность передавать свои идеи и мнения другим, эффективно взаимодействовать с другими людьми, выполнять задания.

Устойчивый успех фирмы в значительной степени определяется ее экономической эффективностью и действенностью. Экономическая эффективность выражает количество затрат, необходимых для производства единицы продукции. Действенность относится к успешному достижению организационных целей, она отражает то, правильно ли менеджеры осуществляют свою деятельность.

Выделяют следующие основные теории менеджмента: научная школа управления концентрирует внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне и разработали систему нормирования труда и систему сдельной оплаты труда; административная школа занимается совершенствованием управления организацией в целом с помощью создания универсальных принципов управления, которые затрагивают разработку рациональной системы управления организацией и построение структуры организации управления работниками на основе разделения труда, связи полномочий и ответственности, дисциплины, единоначалия, подчиненности личных интересов общим, вознаграждения персонала, стабильности, справедливости и правопорядка. Школа человеческих отношений полагает, что если руководство проявляет большую заботу о своих сотрудниках, то и уровень удовлетворенности, а значит, и производительность должна вырасти. Школа науки управления разработали модели и развили количественные методы в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Что такое менеджмент и какова его роль?

2. Опишите три основных уровня управления.
3. Назовите основные функции управления.
4. В чем состоит функция планирования?
5. Каковы основные характеристики функции организации?
6. Охарактеризуйте функцию руководства?
7. Что такое управленческий контроль?
8. Что необходимо для осуществления функций организации?
9. Дайте определения экономической эффективности и действенности. Что необходимо для успеха организации?

Кейс 1. Рынок мобильной связи Самарской области

В ближайшее время местный рынок сотовой связи обещает сильно поменяться: здесь появятся еще три оператора, а «СМАРТС» прекратил свое существование, присоединившись к «Мегафону».

Битва за LTE

В ближайшие два года на самарский рынок выйдут три новые телекоммуникационные компании: TELE-2, Yota и Антарес, принадлежащий московскому ООО «Арктур».

Основная битва между новичками и представителями большой тройки, судя по всему, будет за пользователей высокоскоростного интернета. Все операторы отмечают большой потенциал его развития в регионе, что очевидно связывают с растущим спросом на гаджеты с поддержкой LTE.

Только 8% абонентов МТС и менее 10% «Билайна» пользуются устройствами с поддержкой LTE. Это вызвано относительной дороговизной устройств, поддерживающих этот формат передачи

4G — самое перспективное, четвертое поколение мобильной связи. Так называют технологии, которые позволяют осуществлять передачу информации на скоростях свыше 100 Мбит/с для подвижных, и 1 Гбит/с

для стационарных абонентов. Стандарт связи, который удовлетворяет этим требованиям, называют LTE.

Сегодня все представители большой тройки — «МТС», «Билайн» и «Мегафон» — в регионе поддерживают высокоскоростной интернет. Компания «СМАРТС» единственная в регионе не предоставляла связь 4G, в августе 2015 года она прекратила свое существование — после долгой процедуры банкротства ее выкупил «Мегафон», а значит ее абоненты уравниваются в доступе к LTE.

Впрочем, пока уровень распространения скоростного интернета весьма скромный: только 8% абонентов МТС и менее 10% «Билайна» пользуются устройствами с поддержкой LTE. Это вызвано относительной дороговизной устройств, поддерживающих этот формат передачи. Это iPhone, начиная с 5 серии, Nokia Lumia, LG Optimus, Samsung Galaxy — средний ценник начинается от 20-30 тысяч рублей.

Охват и цены

«Мегафон» данные о доле пользователей 4G среди своих абонентов не предоставил, однако сообщил о том, что их количество за последний год выросло на 66%. Кроме того, именно пользователи LTE используют самое большое количество трафика, что неудивительно. На сегодня сеть может поддерживать до 326,4 Мбит/с отдачи, и до 172,8 Мбит/с приема, хотя реальные цифры в области и России меньше. Региональное покрытие 4G по данным операторов достаточно широкое. Для «Мегафона» это 58 населенных пунктов (сюда включены все города области), «МТС» охватывает Самару, Тольятти, Сызрань Новокуйбышевск, Чапаевск, Жигулевск, Кинель и их ближайшие пригороды. «Билайн» точных данных по покрытию пока не представил.

Сегодня «Большая тройка» предлагает сопоставимые между собой цены на услуги связи 4G. Месячный скоростной интернет от «Мегафона» предлагается за 799 рублей, а, например (30 Гб днем и ночной безлимит),

5 Гб в месяц по акции обойдутся 180 рублей. «Билайн» за 4G с лимитом в 5 Гб будет стоить 190 рублей в месяц, а безлимит — 390 рублей в месяц. Тариф от МТС с ограничением 3 Гб в месяц обойдется в 200 рублей, безлимитные варианты не предусмотрены.

Дешевле не будет

Новички рынка очевидно рассчитывают на перспективы роста числа пользователей мобильного интернета, но стратегии работы в регионе у них разные.

Так, Yota, принадлежащая «Мегафону», будет выполнять интернет-функции, услуги по телефонии возьмет на себя «Мегафон». Такой симбиоз призван обеспечить максимальное покрытие и стабильный скоростной интернет. Сейчас SIM-карты Yota для смартфона или планшета можно приобрести в «Евросети» и «Связном» за 500 рублей. Условия по скорости передачи и срокам можно отрегулировать на сайте фирменным «бегунком» йоты, средний тариф с безлимитным интернетом обойдется [в 500 рублей ежемесячно](#). Симку при этом можно оформить и через интернет.

Tele2 — это фактически мобильный оператор «Ростелекома», который выйдет на самарский рынок уже в этом году. В первое время он будет работать только в 3G, и если судить о цене по соседним регионам, то связь будет стоить порядка 5 рублей в сутки, то есть 155 рублей в месяц, при этом существуют ограничения по трафику: после 50 МБ в месяц каждый мегабайт будет стоить рубль. Скорость передачи данных составит не более 150 кб/с. Впрочем, в трех областях России Tele2 уже поддерживает скоростной интернет, и Самарская область — на очереди.

Компания «Антарес» под началом бизнесмена Евгения Ройтмана появится в регионе в 2016 году. Помимо уже существующих опций мобильного интернета, она планирует предоставлять голосовые услуги по технологиям VoLTE (звонки по каналу LTE) и VoWiFi (звонки по Wi-Fi). Примечательно, что в России пока применять эти технологии

не разрешено, по прогнозам аналитиков, Минкомсвязи получит разрешение на их использование у силовых ведомств только к началу 2016 года. Сомнения вызывает и тот факт, что в местах не покрытия сети LTE у существующих операторов идет переключение на более медленные соединения — 3G, а после EDGE. А новая сеть, судя по данным [источника](#), будет работать исключительно в формате LTE. «Все зависит от многих условий: объема инвестиций, технических возможностей и пр. А главное, необходимо время, чтобы построить надежную и качественную сеть LTE», — прокомментировали конкурентоспособность нового игрока в компании «Мегафон». На данный момент новой сети выделено уже 2 млн номеров в Московском регионе, Свердловской, Челябинской, Воронежской областях, Санкт-Петербурге, Ленинградской, Самарской областях, Ростовской, Волгоградской, Томской, Иркутской областях, Ставропольском, Краснодарском и Хабаровском краях. Стоимость услуг в компании пока не комментируют.

Несмотря на увеличение потенциальных конкурентов в регионе, аналитики в целом прогнозируют только увеличение стоимости тарифов. Так, столичный «Мегафон» поднял цены на ряд позиций на 25-80%. Другие операторы пока повышать цены не планируют, однако намеченная тенденция может реализоваться уже в ближайшее время.

Вопросы:

1. Каковы особенности рынка сотовой связи в Самарской области?
2. Каковы перспективы развития рынка сотовой связи в связи с внедрением технологии 4G?
3. Каковы цели операторов «большой тройки»? Какие корпоративные стратегии используются операторами «большой тройки» в рамках достижения целей?

Тема 2.2. ВНУТРЕННЯЯ И ВНЕШНЯЯ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.2.1. Внутренняя среда организации.

2.2.2 Внешняя среда организации.

2.2.3 Методы исследования внешней и внутренней сред организации.

Цель – дать студентам представление о внутренней и внешней средах организации.

Задачи: рассмотреть понятие и признаки организации, а также понятия и составляющие внутренней и внешней среды предприятия.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. В организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда: горизонтальное — разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, вертикальное – отделяет работу по координированию действий от самих действий. При руководстве организацией используются экономические, административные и социально-психологические методы управления.

К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технологии и люди. Организация – группа людей

с осознанными общими целями. Цель – желаемое конечное состояние. Структура организации – логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволит наиболее эффективно достигать целей организации. Задача – работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период времени. Технология – любое средство, с помощью которого элементы, входящие в производство, преобразуются в исходящие. Технология охватывает машины, механизмы, инструменты, навыки и знания.

Внешняя среда имеет следующие особенности: сложность, подвижность, неопределенность. Она делится на среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает в себя поставщиков ресурсов (в т.ч. трудовых), потребителей, конкурентов, и законы и учреждения государственного регулирования. Среда косвенного воздействия включает в себя состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические факторы и существенные для организации международные события.

Для исследования внешней и внутренней сред организации применяют такие методы, как PEST-анализ, SWOT-анализ и метод Бостонской консалтинговой группы. Применение последнего из вышеупомянутых методов тесно связано с исследованием жизненного цикла товара и услуги

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Почему необходимо управление?
2. Какие основные ресурсы использует организация?
3. В чем разница между горизонтальным и вертикальным разделением труда?
4. Какие методы управления вам известны?

5. Что относится к внутренней среде организации?
6. Какая составляющая внутренней среды организации является центральной?
7. В чем состоит важность внешней среды для организации?
8. Каковы свойства внешней среды организации?
9. Какие факторы внешней среды относятся к среде прямого воздействия, а какие – к среде косвенного воздействия?
10. В каких целях применяются PEST-анализ, SWOT-анализ и метод Бостонской консалтинговой группы? В чем их сущность?

Практикующее упражнение «Анализ внешней среды организации»

Цель: Данное упражнение поможет добиться большего понимания влияния факторов внешней среды на организацию.

Сначала в малых группах (2—6 человек), назначенных преподавателем, проводится анализ внеорганизационного окружения нефтеперерабатывающих предприятий с точки зрения перемен, представленных в предлагаемой матрице (рис. 3). Обсуждается относительная важность каждого из компонентов внешней среды и степень ее неопределенности. Малые группы оформляют свое решение письменно, затем заслушивается каждая группа и подводится итог занятию.

Преподаватель предоставляет каждой из малых групп одну и ту же или разные организации для анализа. Возможен вариант, когда малые группы сами могут сделать свой выбор. Следует учитывать общее знание студентами окружения предлагаемой или выбираемой для анализа организации. Оно должно быть достаточным, чтобы участники задания смогли ответить на следующие вопросы:

1. Какие компоненты внешней среды вы собираетесь исследовать?

2. Какие из этих компонентов являются наиболее и наименее важными?

3. Как исследуемые компоненты характеризуются с точки зрения предлагаемых заданием переменных?

4. Какая степень неопределенности среды больше соответствует анализируемой организации?

5. Какие типы организационной реакции соответствуют данной степени неопределенности внешней среды?

6. Что должно быть перепроектировано в организации для наиболее адекватного реагирования на существующее внешнее окружение?

ДИНАМИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ...	НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ – Малое число схожих факторов и компонентов – Слабая изменчивость факторов и компонентов Пример: картонная фабрика	УМЕРЕННО НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ – Большое число непохожих факторов и компонентов – Слабая изменчивость факторов и компонентов Пример: университет
	УМЕРЕННО ВЫСОКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ – Малое число схожих факторов и компонентов – Факторы и компоненты постоянно меняются Пример: дом моделей	ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ – Большое число непохожих факторов и компонентов – факторы и компоненты постоянно меняются Пример: коммерческий банк
	низкая	высокая
СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ		

Рис.1. Матрица степеней неопределенности внешней среды

Задание

Примечание. Анализируя динамику (как меняются факторы и компоненты внешней среды) и сложность (как много разных факторов и компонентов» внешней среды влияют на организацию) внешней среды по числу, схожести и изменямости факторов ее воздействия, студенты выбирают тот квадрант матрицы, в котором оказались отмеченными все три позиции. Соответственно низкая степень неопределенности среды будет требовать простых структурных решений, а высокая — наоборот, сложных. В умеренном варианте возможны, структурные решения средней сложности.

Деловая игра 1. Мини-игры

Группа разбивается на небольшие подгруппы по 6-7- человек, ведущего и жюри, которое будет оценивать работу подгрупп

Каждой из групп дается задание выбрать организационно-правовую форму для конкретного бизнеса.

Перед началом игры каждый из участников получает карточку для оценки участников игры

В нее включаются следующие вопросы:

1. Проранжируйте группы участников по следующим пунктам:

Участие всей группы в обсуждении своих вопросов при подготовке

Степень участия в обсуждении заданий других групп (вопросы, участие в дискуссии и т.д.)

Удалось ли участникам прийти к единому мнению

Аргументированность приведенных доводов

Есть ли в группе ярко выраженный лидер, кто он по-вашему

□ Отношение к товарищам в группе и к оппонентам (вежливость, способность слушать, умение отвечать на поставленные вопросы)

2. Кого бы Вы отметили в группе особенно? Кто больше всех понравился и почему?

Содержание заданий

Задание 1

Вы решили создать небольшую фирму по оказанию консалтинговых услуг. У Вас есть прекрасные идеи, но нет опыта их реализации. У Вашего знакомого нет особых идей, но он обладает значительным опытом практической деятельности. Еще один Ваш знакомый имеет средства, которые могли бы пригодиться для реализации проекта, но Вы можете использовать банковский кредит. Какую организационно-правовую форму Вы предпочтете. От чего будет зависеть Ваш выбор? Кого и в каком качестве Вы включили бы в предприятие?

Задание 2

Вашему другу удалось изобрести нечто схожее с вечным двигателем. Он предлагает Вам как юристу принять участие в учреждении полного товарищества и убеждает Вас в выгодности будущего предприятия. Вы посмотрели его расчеты, поговорили со специалистами и уверены, что идея очень перспективна. Войдете ли в это предприятия, если да то на каких условиях, если нет, то почему?

Задание 3

Вам предстоит участвовать в учредительном собрании небольшой фирмы, которая будет заниматься оптовой торговлей. Какие вопросы на этом собрании придется решать если фирма

- а) будет полным товариществом
- б) товариществом на вере.

Задание 4

Представьте себе, что вы участвуете в собрании акционеров, посвященном выбору исполнительных органов фирмы. В ходе собрания было предложено три кандидатуры на должность исполнительного директора. Первая кандидатура – начальник финансового отдела владелец крупного пакета акций фирм. Он давно работает на вашей фирме. Он хорошо знает ее финансовые проблемы. Вторая – известный топ-менеджер, имеющий репутацию специалиста по кризисному управлению. У него нет акций вашей компании, но отличная репутация и опыт административной работы. Третья кандидатура – ученый-специалист в сфере высоких технологий. И он непосредственно занят разработкой технологии, которую собирается осваивать ваша фирма. Кто из них является более подходящей кандидатурой. От каких факторов будет зависеть Ваш выбор? Какие должности в управлении фирмой Вы предложили бы остальным конкурсантам?

Задание 5

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее на работу. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Раздел 2. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ
Тема 3. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИЙ

- 3.1. Назначение целеполагания и его роль в процессе планирования.
- 3.2. Долгосрочные и краткосрочные цели фирмы.
- 3.3. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте.
- 3.4. Ключевые принципы постановки и использования целей.

Цель – рассмотреть роль стратегического планирования в деятельности организации.

Задачи: рассмотреть роль целеполагания в процессе планирования, виды целей, общие требования и принципы постановки и использования целей, дать студентам представление о понятии, функциях и методах разработки стратегических планов и уровнях стратегического планирования, рассмотреть типы корпоративных стратегий и этапы стратегического планирования.

Цель должна соответствовать структуре организации и формам её деятельности. При наличии целей увеличивается предсказуемость фирмы при наличии конкретной задачи деятельность активизируется за счёт концентрации усилий на достижении промежуточных целей. Постановка целей допускает расхождение конечного результата с заданным результатом, что часто побуждает к творческим поискам на уровне человека или организации и может стимулировать дополнительный рост. При плохой работе организации необходимо определить сферу, в которой наметилась тенденция снижения темпов роста; обратить внимание на элементы организационной структуры, где поставленная цель не привела к росту производительности; применять самомотивацию через постановку целей; использовать целеполагание для накопления знаний; постановка

целей должна выполнять координирующую функцию. Если организация процветает, необходимо: определить устраняют ли цели неопределённость; поощрять участие подчинённых в процессе постановки целей; задействовать механизм накопления знаний; связать между собой цели каждого подразделения. Менеджер даёт оценку основным причинам создания бизнеса, определяя общую задачу, которую тот будет решать значение бизнеса и миссию фирмы. Стратегический план включает в себя описание основных планов организации на период до пяти лет, в том числе количество и сроки капиталовложений.

Долгосрочные цели – это чёткие простые и соизмеримые положения, которые содержат описание результатов, которые фирма стремится достичь в период до пяти лет. Краткосрочные цели – определяют что должно быть сделано в течение года. Существует восемь основных направлений разработки целей: выживание и рост; прибыльность; распределение ресурсов и рисков; продуктивность производства; доля на рынке; повышение квалификации служащих и улучшение отношений с коллективом; технологическая деятельность; ответственность перед обществом.

К общим требованиям в процессе целеполагания относятся: наличие сроков выполнения; краткость; стремление к повышению качества; реалистичность; гибкость; приемлемость; точность целей.

Принципы постановки и использования целей: обсуждение цели; определение приоритетов; обеспечение регулярной обратной связи на каждом этапе достижения целей; связь целей с системой поощрения и рецензирования; отражение реальных интересов организации; обсуждение прогресса в достижении целей; цели должны описывать результат, а не конкретные действия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. В чем состоят функции целеполагания?
2. Какие методы воздействия, связанные с процессом целеполагания, применяют для улучшения работы организации?
3. Какова роль целеполагания в процессе планирования?
4. Дайте определение организационной цели, миссии и значения организации.
5. Как долгосрочные и краткосрочные цели конкретизируют цели организации?
6. Каковы основные направления разработки целей?
7. Какие требования предъявляются к процессу целеполагания?
8. Назовите принципы постановки и использования целей.

Кейс 2. Миссия – смысл существования компании

Миссия компании нужна, чтобы:

1. Представить в явном виде то, для чего существует компания и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.
2. Определить, чем компания отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.
3. Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственников, руководство, персонал, клиентов и др.).
4. Способствовать созданию корпоративного духа, в т.ч. расширить для сотрудников смысл и содержание их деятельности.

Факторы, которые могут быть отражены в структуре миссии:

1. *Покупатели.*
2. *Продукция или услуги.* Описание основных видов продукции и услуг организации.

3 *Рынки*. Отражается сфера деятельности фирмы (н-р, фармакология, химическая промышленность).

4. *Технология*. Сообщается о том, является ли технология предметом внимания организации.

5. *Формулирование широких экономических задач фирмы* (н-р стать лидером).

6. *Философия*. Подтверждение основных убеждений, ценностей и философских приоритетов организации.

7. *Самооценка*. Формулирование конкурентных преимуществ организации.

8. *Забота об имидже*. Формулирование того, как организация хотела бы выглядеть в глазах общественности.

9. *Отношение к персоналу*. Заявление об отношении компании к ее персоналу.

Задание. На основе теоретических требований к стратегической миссии организации, проанализируйте и определите, какие факторы отражены в формулировке миссий компаний.

Мобильные ТелеСистемы (МТС) - российский оператор мобильной связи

Мы видим свою МИССИЮ в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал - на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании.

СКАЙЛИНК - оператор мобильной связи

Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных.

Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни.

Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы позаботились о том, чтобы предложить вам максимально экологичные технологии.

Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов. В нашей компании работает творческий, доброжелательный и ответственный коллектив, в котором ценятся профессионализм и добросовестность.

ВымпелКом (торговая марка «БИ-ЛАЙН») - российский оператор мобильной связи

Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.

Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

Мы стремимся помогать людям решать проблемы, получать радость от общения, чувствовать себя свободными во времени и пространстве.

Мы стремимся сплотить все подразделения компании в единую команду, в которой высоко ценятся компетентность, ответственность и готовность к самоотдаче.

Мы стремимся поддерживать имидж компании, которая внушает доверие и уважение не только клиентам и партнерам по бизнесу, но и обществу в целом.

Facebook: «Предоставить людям возможность поделиться своей жизнью с другими и сделать мир более открытым и объединенным»

Google: «Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому»

Skype: «Стать платформой для общения людей в реальном времени»

YouTube: «Обеспечить быстрый и простой доступ к видео-контенту и предоставить возможность обмениваться видео друг с другом»

Twitter: «Мгновенно соединять людей повсюду»

Мегафон: «МегаФон» объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого. «МегаФон» исходит из особого отношения к социальной миссии компании, которая состоит в том, чтобы создавать условия для общения людей, без учетов границ и расстояний.

Microsoft (Майкрософт): Наша миссия Майкрософт состоит в том, чтобы помочь людям и бизнес-организациям по всему миру полностью реализовать свой полный потенциал. Для достижения этой цели требуются талантливые, энергичные, яркие и творческие люди, обладающие следующими достоинствами: добросовестность и честность, энтузиазм, открытость и уважение, готовность решать сложные проблемы, самокритичность и ответственность.

Lenovo (Леново): For those who do! Для тех, кто делает! (как вариант, «Для тех, кто действует!»). В Lenovo наше видение заключается в том, что Lenovo будет создавать персональные устройства, которые

вдохновят больше людей, вдохновленных нашей собственной культурой, и благодаря которым мы строим бизнес, пользующийся уважением во всем мире. Это Видение ведет нас в достижении нашей миссии - стать одной из величайших мировых технологических компаний. Мы выполним это через: Персональные компьютеры, Конвергенцию и Культуру.

Ростелеком: Больше возможностей для всех. «Ростелеком» создаёт больше возможностей для людей – как через свои услуги, так и через реализацию проектов и инициатив, затрагивающих важные для общества темы. Телекоммуникации способны изменять и улучшать жизнь людей, и именно к этому стремится «Ростелеком» в отношениях со всеми, кто соприкасается с деятельностью нашей компании.

Yota: быть ведущим разработчиком и поставщиком инновационных мобильных сервисов, которые хотя бы на йоту изменят представления и опыт людей в области общения, развлечений и потребления информации.

Связной: Мы работаем с людьми и для людей. Мы создаем увлекательный мир мобильных коммуникаций и новых предложений, которые понятны и доступны каждому. Мы обеспечиваем простоту, удобство и возможность привлекательного выбора.

Apple: «Apple производит компьютеры Mac лучшие персональные компьютеры в мире, наряду с OS X, iLife, iWork и профессиональным программным обеспечением. Apple продолжает революцию цифровой музыки с его iPod и iTunes. Apple заново открыл мобильный телефон с его революционным iPhone и App Store и определяет будущее мобильных средств массовой информации и вычислительных устройств с iPad.»

Sony Corporation: Мы группа молодых людей, которые наделены достаточной энергией для бесконечного творческого поиска.

IBM: Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий.

Тема 2.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.2.1. Понятие, функции и методы стратегического планирования.

2.2.2. Уровни стратегического планирования.

2.2.3. Типы стратегий корпорации.

2.2.4. Стратегии бизнеса.

2.2.5. Этапы стратегического планирования.

Стратегическое планирование – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегия – детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществления миссии организации и достижение ее целей. Стратегия в управлении представляет собой «план действий», включающий в себя понятие о том, когда, как, зачем, и что мы собираемся предпринять. Стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспективы всей корпорации. Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными, иметь целостность и гибкость.

Любая из стратегий формируется на 3 различных уровнях в иерархии процесса принятия решений: стратегия корпорации в целом, стратегия бизнеса, функциональная стратегия.

Стратегия корпорации может быть 3х типов: стратегия роста, стратегия обороны, Комбинированная стратегия.

Они отражают четыре подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного из нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технология. К ним относятся: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста,

стратегии диверсионного роста, стратегии сокращения. В реальной практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий или комбинированную стратегию.

Этапы стратегического планирования: выбор миссии организации; выбор целей организации; оценка и анализ внешней среды; оценка сильных и слабых сторон организации; анализ стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; оценка стратегии.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Что такое стратегическое планирование?
2. В чем состоит сущность стратегии в управлении?
3. Кем разрабатывается и кем реализуется стратегия?
4. В чем различие между стратегией корпорации, стратегией бизнеса и функциональной стратегией?
5. Какие виды корпоративных стратегий вам известны? Что такое стратегия роста, обороны и комбинированная?
6. Что отражают стратегии бизнеса?
7. Почему миссия организации является основой ее существования?
8. Как соотносятся миссия и цели организации?
9. Как происходит оценка сильных и слабых сторон деятельности организации?
10. Какие методы используются для выбора стратегии?
11. Назовите методы, используемые для оценки стратегии.
12. Какие методы согласования процессов вам известны?

Задача 1. Стратегии предприятия

Определите, какая из стратегий соответствует ситуациям,

представленным в таблице 1.

Варианты стратегий: Горизонтальная интеграция, Изъятие вложений, Развитие рынка, Без изменений, Прямая вертикальная интеграция, Конгломеративная диверсификация, Развитие товара, Ликвидация, Концентрическая диверсификация, Обратная интеграция, Сдвиг, Концентрация, Экономия.

Таблица 1. Стратегии в различных управленческих ситуациях.

№	Ситуация
1	<p>Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта</p> <p>Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом</p> <p>Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией</p>
2	<p>Когда организация может стать монополистом в определенном регионе</p> <p>Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества</p> <p>Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация</p>
3	<p>Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта</p> <p>Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе</p> <p>Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки</p>
4	<p>Когда возможности сбыта ограничены</p> <p>Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта</p> <p>Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)</p>

5	<p>Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями</p> <p>Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене</p> <p>Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями</p>
6	<p>Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату</p> <p>Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов</p>
7	<p>Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам</p> <p>Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу</p> <p>Когда организация располагает сильной управленческой командой</p>
8	<p>Когда поставщики дороги, несговорчивы или слабы</p> <p>Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта</p> <p>Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья</p>
9	<p>Когда необходимо выделить и производить те товары, которые пользуются наиболее устойчивым спросом и помогут выжить компании в трудный период</p>
10	<p>Когда существующие рынки не насыщены продуктом фирмы</p> <p>Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти</p> <p>Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества</p>

Продолжение таблицы 1.

11	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены
12	Когда компания производит продукт с длительным жизненным циклом
13	Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации

Тема 2.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.3.1. Понятие, функции и требования к организационной структуре.

2.3.2. Иерархические структуры управления.

2.3.3. Органические структуры управления.

2.3.4. Изменения структур управления.

Цель – дать представление об организационной структуре управления.

Задачи: охарактеризовать понятие и требования к организационной структуре предприятия, рассмотреть основные виды организационных структур и вопросы их изменения.

Состав всех ступеней и органов управления, находящихся во взаимосвязи и соподчинении и осуществляющих различные функции управления, называется организационной структурой управления. Структура управления должна отвечать следующим требованиям: оптимальность, оперативность, надежность, экономичность, отражение отраслевых особенностей и функциональному разделению труда, соответствие целям и задачам и социально-культурной среде. Различают линейных и функциональных руководителей, а также линейный, функциональный и обслуживающий персонал.

Для иерархических структур характерны четко определенная иерархия, постоянное руководство, четко определенные обязанности и права, жесткое разделение функций, спроектированная сверху структура. К иерархическим структурам относятся: линейная, функциональная, линейно-функциональная, линейно-штабная и дивизиональная.

Для органических структур характерны Отсутствие иерархии, смена лидеров по ситуации, изменяющаяся система норм и ценностей, временное закрепление функций за группами и упор на развитие и

самостоятельность персонала. К органическим структурам относится матричная.

Изменения структуры управления необходимо оценивать прежде всего с точки зрения достижения поставленных перед ней целей. Реорганизация в обычных условиях направлена на повышение эффективности работы путем совершенствования системы управления.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Какие проблемы могут указывать на необходимость перепроектирования в организации?
2. Что воздействует на характер структуры организации?
3. Дайте понятия основным элементам организационной структуры.
4. Какие типы организационных структур вам известны?
5. Что такое стратегическая бизнес-единица?
6. В каких отраслях имеется стабильное окружение проекта, в каких – изменяющееся, а в каких – бурное?
7. В чем разница между механистическим и органическим организационным проектом?

Задача 2. «Проектирование организационной структуры»

Задание. Построить схемы представленных ниже организационных структур.

Включите в организационную структуру следующие должности и отделы: Генеральный директор, начальник цеха, мастер, рабочий, отдел проектирования, производственный отдел, отдел рекламы и маркетинга,

финансовый отдел, отдел кадров, юридический отдел, отдел PR, главный бухгалтер, начальники перечисленных выше отделов, менеджеры.

В последние годы в мировой практике менеджмента (в российской, в частности) особое внимание уделяется совершенствованию организационных структур управления предприятием.

1. Линейная структура включает два блока: один занят производством, другой - реализацией товара. В ее рамках определяются права и обязанности всех участников. Она используется в небольших фирмах с однородной и несложной технологией. Управление осуществляется по схеме: начальник (директор) управляющий производством - мастер производства исполнители (рабочие).

Линейная организационная структура образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы. Линейная структура носит такое название потому, что все ее элементы находятся на прямой линии подчинения, от верхнего уровня до самого нижнего. Члены организации каждой из низших ступеней управления находятся в отношении непосредственно линейного подчинения к руководителю следующего более высокого уровня; складывается соподчиненность руководителей различных уровней по вертикали. При таком построении в наибольшей степени соблюдается *единоначалие* (когда одно лицо сосредоточивает в своих руках руководство всей совокупностью операций подразделения) и *единство распорядительства* — передача обязанностей для исполнения команд каждому из звеньев одного уровня только от одного начальника.

2. Линейно-штабная структура образуется путем создания специализированных служб (штабов) при каждом линейном руководителе. Например, при управляющем по производству создаются службы (штабы): снабжения, сборки, упаковки, транспортировки.

С ростом фирмы у ее руководства возникает необходимость в

привлечении специальных экспертов. Это могут быть эксперты при президенте фирмы — советники, референты, юридические службы, службы охраны труда, независимые контрольные органы. Если они подключаются к работе фирмы, ее структура становится линейно-функциональной (штабной). Она включает в себя специальные подразделения при линейных руководителях, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями или исполнителями, а лишь помогают линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления силами штата специалистов по отдельным функциям.

3. Функциональная структура представляет собой модификацию линейно-штабной структуры. Разница заключается в том, что персонал штабов функциональной структуры наделен не совещательно-исполнительными правами, а правом руководства и принятия ответственных решений.

Функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях, для обеспечения всего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач.

Эта структура не подходит для организаций, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими технологическими характеристиками, а также в случае, если требуются многочисленные контакты по «горизонтали», т. е. между функциональными отделами.

Важнейшие функциональные блоки компании — это отделы производства, маркетинга и финансов.

4. Дивизионная структура строится не по функциональному признаку, а по продуктам, рынкам или по группам обслуживаемых потребителей. Администрации фирмы подчиняются только общие отделы

(финансовый, юридический и др.).

При такой структуре деление организации на блоки происходит:

- 1) по видам товаров и услуг;
- 2) по группам покупателей;
- 3) по географическим регионам.

Региональная (географическая) структура используется, если деятельность организации охватывает большие географические территории, и облегчает решение проблем, связанных со спецификой местного законодательства, обычаями и нуждами потребителей.

Здесь в качестве основного структурного элемента выделяется не функциональная служба, а полностью автономное в хозяйственном отношении производственное отделение, выпускающее определенный вид продукции. На отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство, сбыт более или менее однородной продукции. В них формируются и аппарат управления, и производственные подразделения.

Этот подход способствует повышению гибкости производства и оперативности в управлении. Однако этот подход неизбежно приводит к дублированию функций управления в каждом отделении.

5. Матричная структура состоит из постоянных управленческих групп (центральная служба фирмы, службы функциональных менеджеров) и формирующихся групп конкретных новых продуктов или проектов. Она используется фирмами, продукция которых имеет относительно короткий жизненный цикл и часто меняется. Для решения проблемы в такие группы из функциональных отделов направляются сотрудники и необходимые ресурсы. После решения задач сотрудники возвращаются в свои отделы.

Смысл их состоит в том, чтобы в одну команду собрать самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества. Назначается руководитель проекта, который концентрируется

исключительно на нем. Когда проект завершен, команда распускается.

Преимуществами матричной организационной структуры являются ее гибкость, которая отсутствует в функциональной структуре, большая возможность координации работ.

Недостатки такой структуры — сложность организации, подрыв принципа единоначалия, что может привести к появлению внутриличностных конфликтов (человек не знает, чье распоряжение выполнять).

Тема 2.4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

2.4.1. Природа процесса принятия решений.

2.4.2. Подходы к принятию решений.

2.4.3. Этапы рационального принятия решений.

2.4.4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.

2.4.5 Модели и методы принятия решений.

Цель – рассмотреть процесс принятия решений.

Задачи: охарактеризовать подходы к принятию решений, факторы, влияющие на него, этапы, модели и методику принятия решений.

Решение – выбор альтернатив. Организационное решение – выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнять обязанности, обусловленные его должностью. Цель решений – обеспечить движение к поставленной перед организацией цели. Организационное решение можно квалифицировать как запрограммированное или незапрограммированное. Запрограммированное – результат реализации определенной последовательности шагов и действий, подобно тем, что принимаются при решении математических уравнений. Незапрограммированное – требуется в новых, неструктурированных ситуациях, сопряженных с неизвестными факторами. Руководитель должен решить, оправдана ли выгода от более качественного решения затратам на получение дополнительной информации.

Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решение, основанное на суждении, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Рациональное

решение не зависят от прошлого опыта, оно основывается с помощью объективного аналитического процесса.

Этапы рационального принятия решения: диагноз проблемы; формулирование ограничений и критериев; выявление всех возможных действий, которые могут устранить причину проблем; составление списка альтернатив и их оценка; выбор альтернативы; сообщение нижестоящим о принятом решении; реализация решения; оценка результатов реализации.

Факторы, влияющие на процесс принятия решений: ценностные ориентации руководителя (субъективность); среда принятия решения; время; информационное ограничение; поведенческое ограничение; негативные последствия и побочные эффекты; взаимозависимость решений.

При принятии управленческих решений необходимо учитывать риск. Риск относится к уровню определенности, с которой можно спрогнозировать результат.

Методы науки управления повышают качество принимаемых решений за счет использования научного подхода, системной ориентации и моделей. Формирование гипотез состоит из 3 стадий: наблюдение; формулирование гипотезы; подтверждение или опровержение достоверности гипотезы. Необходимость моделирования вызвана сложностью многих организационных ситуаций, которые можно упростить с помощью моделирования, невозможностью проведения экспериментов в реальной жизни. Существуют 3 базовых типа моделей: физическая, аналоговая и математическая. Этапы процесса построения моделей: постановка задачи; проверка модели на достоверность; применение модели; обновление модели. Проблемы моделирования: недостоверные исходные допущения, ограниченные возможности получения необходимой информации, страх пользователей, слабое использование на практике, чрезмерно высокая стоимость модели. К

основным методам принятия решений относятся: теория игр; теория очередей; модели управления запасами; модели линейного программирования; имитационное моделирование; метод платежной матрицы; дерево решений; анализ временных рядов, мнение жюри, метод экспертных оценок.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Зачем принимаются организационные решения?
2. В чем разница между организационными и персональными решениями?
3. В чем отличие запрограммированного решения от незапрограммированного?
4. Какие решения называются операционными, а какие – стратегическими?
5. Назовите типичные для функций менеджмента решения.
6. Какие подходы к принятию решения существуют?
7. Назовите этапы рационального принятия решений.
8. Какие факторы влияют на процессы принятия решений?
9. Как соотносятся понятия риска, определенности и неопределенности?
10. Какие типы моделей вам известны?
11. Какие этапы построения моделей вам известны?
12. Назовите основные методы принятия решения.

Кейс 3. Ложный клиент

Инвестиционная компания «Мегаинвест» изначально ориентировалась на обслуживание западных клиентов, работающих с российскими ценными бумагами. В условиях роста конкуренции

акционеры компании приняли решение расширять российскую клиентскую базу. В списке компаний, с которыми Мегаинвест осуществлял торговлю ценными бумагами, начали появляться новые имена.

В Мегаинвесте существовала система управления рисками и служба рекламаций, поэтому все новые клиенты до начала операций должны были предоставить документы, подтверждающие факт своего создания, существования, полномочия лиц, принимающих решения и т.д., а также финансовую отчетность и прочую информацию, необходимую риск-менеджменту для проведения анализа, ранжирования клиента в соответствии с внутренней рейтинговой системой и, при необходимости, установления лимита на торговлю ценными бумагами.

На нового клиента «Регсоюз» лимита открыто не было, что означало, что во всех случаях при расчетах с ценными бумагами с Мегаинвестом он должен был делать предоплату или предпоставку ценных бумаг. Клиент просил установить на него лимит и утверждал, что он тесно связан с одним из российских банков, входящих в топ-50, но документального подтверждения этого факта получить не удалось. С Регсоюзом прошло несколько сделок, по которым расчет прошел успешно.

Спустя пару месяцев Мегаинвест в очередной раз продал Регсоюзу ценные бумаги. Ввиду отсутствия лимита Регсоюз должен был осуществить предоплату. Однако, как впоследствии утверждал трейдер Мегаинвеста, проводивший сделку, он не проверил наличие лимита, поскольку думал, что расчеты пройдут напрямую с банком, на аффилированность с которым указывал клиент, и поэтому заключил сделку с Регсоюзом на условиях предпоставки ценных бумаг. Но это было еще не все. Сотрудник мидл-офиса совершил операционную ошибку и завел эту сделку во внутреннюю систему на условиях предоплаты со стороны Регсоюза по аналогии с условиями сделок, ранее совершавшими с

данными клиентом. В таком же виде сделка попала в отчеты риск-менеджмента. Бэк-офис, в обязанности которого не входило проверять лимиты, осуществил предпоставку ценных бумаг Регсоюзу.

Далее события развивались в детективном жанре. Клиент исчез, задолжав значительные средства ряду российских инвестиционных компаний. Банк, с которым связывали клиента, сообщил, что не имеет с ним ничего общего и что Регсоюз, находившийся на обслуживании в этом банке, реализовал все свои активы на брокерском счету и вывел все денежные средства. Через несколько дней удалось найти директоров Регсоюза, но они утверждали, что их, в свою очередь, подвели собственные клиенты и что они объявляют о своем банкротстве. Несмотря на то, что некоторую часть средств удалось вернуть с помощью реализации активов, находящихся на других счетах Регсоюза, в результате вышеописанных событий Мегаинвест понес убытки в несколько сотен тысяч долларов США.

Таким образом, существующая система лимитов на клиентов не спасла Мегаинвест от операционных рисков и рисков мошенничества. После данных событий к трейдеру Мегаинвеста, проводившему сделку, и сотруднику мидл-офиса были применены дисциплинарные меры воздействия, кроме того, в компании были усилены требования службы рекламаций, предъявляемые к новым клиентам. Также были введены дополнительные меры для борьбы с операционными рисками, в частности, бэк-офис теперь, прежде чем осуществить крупную предпоставку ценных бумаг или предоплату денежных средств, должен подтверждать наличие лимита у службы риск-менеджмента. Эти меры позволят избежать подобных ситуаций в будущем.

Вопросы:

1. Что было характерно для исходной ситуации?

2. С какими рисками столкнулась фирма?
3. Что было изменено в системе риск-менеджмента?

Кейс 4. Фонд-призрак

Несколько лет назад гражданином США был создан хедж-фонд Strategic Trading, зарегистрированный в оффшорной юрисдикции, для инвестирования в развивающиеся рынки, в том числе в фондовый рынок России. Фонд действовал довольно успешно, принося своим пайщикам ощутимый доход. С фондом работал ряд российских инвестиционных компаний, в том числе и Мегаинвест. Strategic Trading предоставлял им отчетность и регулярно проходил процедуры рекламаций, исходя из чего подтверждал свой лимит и аккредитацию. Своим пайщикам фонд также регулярно предоставлял отчеты и принимал новые взносы.

Спустя некоторое время Strategic Trading практически перестал проявлять активность на российском фондовом рынке, и Мегаинвест, потеряв интерес к работе с фондом, закрыл на него лимит. Еще через некоторое время выяснилось, что создатель Strategic Trading фактически похитил средства вкладчиков и купил себе яхту, на которой жил и откуда посылал подложные отчеты своим пайщикам и контрагентам. Самое интересное, что это выяснилось случайным образом, спустя практически три года, - после того, как создатель фонда разослал всем своим вкладчикам видеообращение, в котором он признавался в содеянном, говорил, что не может так дальше жить, и просил прощения.

История умалчивает о том, простили ли вкладчики создателя фонда. Интересно другое — даже выстроенная система риск-менеджмента и рекламаций не защищает полностью от подложной отчетности и фальшивых документов, на основе которых должны приниматься решения.

Несмотря на то, что в результате вышеописанных событий пострадали лишь вкладчики Strategic Trading, а Мегаинвест не понес убытков, в компании были ужесточены некоторые требования к процедуре проверки документов, в частности в том, что касается их нотариального и аудиторского заверения.

Вопросы:

1. Что было характерно для исходной ситуации?
2. С какими рисками столкнулась фирма?
3. Что было изменено в системе риск-менеджмента?

Кейс 5. Зона турбулентности

Преыдушие две истории посвящены в основном кредитным, операционным и юридическим рисками. Третья история посвящена рыночным рискам и описывает сравнительно недавние события с акциями одной из российских энергетических компаний.

Акция энергокомпании по всем формальным признакам, утвержденным риск-менеджментом (ликвидность, волатильность, спрэд и т.д.), всегда относилась к «голубым фишкам», и, соответственно, на операции с данной акцией в Мегаинвесте были открыты различные лимиты: на долю в собственном торговом портфеле, в том числе на короткие позиции, на операции РЕПО, на операции маржинальной торговли. Однако в результате масштабной скупки данных акций на рынке резко возник дефицит предложения и за считанные дни, и даже часы, акция перестала быть «голубой фишкой», потеряв ряд своих основных риск-характеристик.

Возникла ситуация, когда формально в Мегаинвесте лимиты на данную акцию были утверждены и еще действовали. Это означало, что

могли быть открыты короткие позиции, иметь место незакрытые сделки РЕПО с данными акциями и акция могла находиться в портфелях клиентов, пользующихся услугами маржинальной торговли. Все это могло привести к существенным убыткам для Мегаинвеста.

Ключевое значение в данной кризисной ситуации сыграла скорость реакции риск-менеджмента: сделки, приводящие к увеличению риска на данную акцию, были запрещены; была проанализирована текущая ситуация с открытыми позициями, а также с возможными проблемами с поставками контрагентов по сделкам купли-продажи и РЕПО; маржинальные клиенты были оповещены о прекращении приема акции в качестве обеспечения, и им были направлены требования о довнесении средств; были предприняты мероприятия по неттингу, расшивке расчетов и принудительному закрытию позиций. Все эти меры позволили локализовать и ограничить возможные убытки.

Таким образом, история показывает, что наличие лимитов, ограничивающих потенциальный риск, и их соблюдение не всегда позволяют полностью покрыть возможные риски. Необходимо наличие четких мер и регламента действий на случай экстренной ситуации.

Вопросы:

1. Что было характерно для исходной ситуации?
2. С какими рисками столкнулась фирма?
3. Что было изменено в системе риск-менеджмента?

Задача 3. Оценка управленческого решения

Задание.

1 этап. Каждый студент в столбце «Индивидуальная оценка» таблицы 2 самостоятельно расставляет этапы принятия управленческого решения в том порядке, который считает верным.

2 этап. В мини-группах по 3-4 человека студенты, посоветовавшись, выставляют групповую оценку в столбце «Групповая оценка». Каждый член группы должен быть согласен в выставленной групповой оценке и в таблице она у всех должна быть одинаковая.

3 этап. Высчитываются отклонения индивидуальной оценки по сравнению с эталоном (в абсолютных величинах, т.е. без учета знака) в столбце «Индивидуальная ошибка».

4 этап. Высчитываются отклонения групповой оценки по сравнению с эталоном (в абсолютных величинах, т.е. без учета знака) в столбце «Групповая ошибка».

5 этап. Расчет отклонения индивидуальной ошибки от групповой.

Таблица 2. Алгоритм принятия управленческих решений

№ п\п	Наименование этапов принятия управленческого решения	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон	Индивид, ошибка	Групповая ошибка	Отклонение индивид. ошибки от групповой
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Построение проблемы						
2	Документальное оформление задач						
3	Определение разрешимости проблемы						

Продолжение таблицы 2.

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Оценка степени полноты и достоверности информации						
6	Оформление решения						
7	Разработка вариантов решения проблемы						
8	Определение существования проблемы						
9	Оценка новизны проблемы						
10	Контроль выполнения решения						
11	Выбор решения						
12	Оценка вариантов решения						
13	Организация выполнения решения						
14	Постановка задачи исполнителям						
15	Выбор критерия оценки вариантов решения						

<i>Продолжение таблицы 2.</i>							
1	2	3	4	5	6	7	8
16	Установление связей с другими проблемами						
17	Формулирование проблемы						
18	Определение причин возникновения проблемы						
	Сумма ошибок						

Задание демонстрирует, по какому алгоритму Вы действуете при принятии решения и в каком случае принимаете более верное решение – когда работаете самостоятельно или когда работаете в группе.

Эталонные значения приведены в разделе «Ответы на задания».

Тема 2.5. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ

2.5.1. Понятие контроля и его основные типы.

2.5.2. Фазы процесса контроля.

2.5.3. Барьеры и сопротивление контролю.

2.5.4. Контроль организационного руководства.

2.5.5. Контроль финансовых ресурсов.

2.5.6. Контроль человеческих ресурсов.

Цель – раскрыть роль регулирования и контроля в менеджменте.

Задачи: охарактеризовать понятие контроля, его типы и фазы, рассмотреть барьеры на пути контроля, различные виды контроля по объектам.

Управленческий контроль – это процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач. Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Контроль физических ресурсов – закупки, инвентаризация, контроль за оборудованием и качеством. Контроль человеческих ресурсов – правильный отбор, обучение, оценка и оплата труда работников организации. Контроль информационных ресурсов – обеспечение доступности достаточной, своевременной и точной информации для поддержания всех видов организационной деятельности. Контроль финансовых ресурсов направлен на эффективное использование доступного капитала. Стратегический контроль – сбор информации об окружении предприятия, которое может воздействовать на планы компании с целью реагирования на него. Контроль разделяется по стадиям на предварительный, текущий и обратный. Предварительный контроль – определение стандартов. Текущий контроль основан на применении его в

процессе работы. Обратный контроль сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения производственного процесса.

Фазы процесса контроля: создание стандартов; наблюдение изменений в сравнении с установленными стандартами; сравнение исполнения со стандартами и решение, в какой степени отклонение от стандарта допустимо; проведение корректирующих действий и регулирование процесса. Цель – обеспечение успешного продолжения организационной деятельности или получение скорректированных результатов. Корректирующие действия принимают одну из трех форм: поддержание текущего статуса, регулирование или изменение стандарта или плана.

Среди подчиненных часто возникает сопротивление контролю из-за его мелочности, неточности, деспотичности, плохой организации или из-за того, что боятся ответственности за свою плохую работу. В этом случае контроль должен пониматься как корректирующий процесс, а не как тактика давления и ограничения личной свободы

Стратегический контроль осуществляется через вводный контроль (проверка того, имеют ли силу предпосылки, лежащие в основе планов компании) стратегическое наблюдение (наблюдение за широким кругом событий, которые могли бы сделать изменения в стратегии фирмы желательными) и контроль выполнения (стоит ли менять общую стратегию в свете событий и результатов, связанных с выполнением планов компании).

Контроль финансовых ресурсов разделяется на финансовое планирование, анализ коэффициентов и проверку отчетности. Финансовое планирование – выражение будущей деятельности организации или подразделения в денежных единицах. Анализ коэффициентов (ликвидности, источников средств, деятельности и прибыльности) осуществляется либо по сравнению с предыдущими периодами времени,

либо с коэффициентами других компаний или с их каким-то усредненным уровнем. Финансовые проверки бывают двух типов – внешние и внутренние.

Механизмы управления человеческими ресурсами: отбор (предварительного контроля в области человеческих ресурсов), оценка выполнения (сравнение исполнения со стандартами и проведение необходимых корректив), и коэффициенты человеческих ресурсов – используются как средство наблюдения и корректировки человеческих ресурсов по всей организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Каковы роль контроля в управлении?
2. Зачем нужен управленческий контроль?
3. Назовите основные типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе.
4. Назовите основные объекты контроля.
5. Каковы основные фазы процесса контроля?
6. Какие формы могут принимать корректирующие действия при контроле?
7. Почему подчиненные могут сопротивляться контролю?
8. Как может осуществляться стратегический контроль?
9. Какие виды финансового планирования вам известны?
10. По каким группам происходит анализ финансовых коэффициентов?
11. Чем различаются внутренние и внешние финансовые проверки?
12. Назовите механизмы управления человеческими ресурсами.

Кейс 6. Предварительный контроль человеческих ресурсов

Должностная инструкция

Инженера-эксплуатационщика сетей связи

Инженером-эксплуатационщиком могут быть специалисты, имеющие высшее техническое образование по профессиональной квалификации «Инфокоммуникационные технологии и системы связи», предпочтительно с опытом работы не менее 3 лет.

Кандидаты должны обладать:

1. достаточными знаниями в области эксплуатации объектов телекоммуникаций;
2. соответствующим сертификатом инженера-эксплуатационщика;
3. опытом по строительству и эксплуатации сетей сотовой связи;
4. знанием русского (обязательно) и английского (желательно) языков.

Инженер-эксплуатационщик при выполнении должностных обязанностей руководствуется:

1. Действующим законодательством;
2. Приказами, решениями и указаниями руководства;
3. Утвержденным техническим проектом эксплуатации.

Задачи и основные функции:

1. Выезд на место проведения подрядных работ с целью изысканий данной местности;
2. Участие в совещаниях по обсуждению оперативных планов работ по объектам;
3. Доведение до сведения подчиненных принятых решений и согласование их выполнения с подрядчиками;
4. Участие в проверках соблюдения правил техники безопасности;
5. Составление отчета о проделанной работе;

6. Информирование руководства о качестве работ подрядчиков;
7. Контроль качества обслуживания объектов.

Условия работы:

1. Работы должны выполняться в течение указанного срока;
2. Основное место работы – офис компании;
3. Оклад – 40000 рублей, премия – от 50% от оклада.

Задание:

Пользуясь вышеприведенной инструкцией, составьте инструкцию для инженера-радиотехника, инженера-программиста.

Тема 2.6. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

2.6.1. Мотивационный процесс, потребности, мотивация, мотив.

2.6.2. Иерархия потребностей по Маслоу.

Цели – раскрыть роль мотивации деятельности в управлении.

Задачи: дать понятия мотивационного процесса, потребностей, мотивации и мотива, рассмотреть иерархию потребностей по Маслоу.

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направление, ориентированное на достижение определенных целей. Потребности – то, что возникает и находится внутри человека, что является достаточно общим для разных людей, но в то же время имеет определенные индивидуальные проявления у каждого человека. Мотив – то, что вызывает определенные действия у человека. Мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивационный процесс может быть представлен в виде 6 следующих друг за другом стадий: возникновение потребности; поиск путей удовлетворения потребности; определение целей действия; осуществление действия; получение вознаграждения за осуществленное действие; удовлетворение потребности.

Существует 5 групп потребностей в соответствии с теорией американского психолога А. Маслоу: физиологические потребности, потребности безопасности, потребность принадлежности и причастности (групповая); потребности признания и самоутверждения; потребности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Что такое мотивация?

2. В чем разница между мотивами и потребностями?
3. Перечислите стадии процесса мотивирования.
4. Назовите группы потребностей согласно теории Маслоу.

Ситуации по теме «Мотивация деятельности»

Учебные цели:

1. научить студентов и слушателей всестороннему анализу управленческих и социально-психологических ситуации;
2. добиться понимания или того, каким образом теоретические знания работают на практике;
3. научить их принимать управленческие решения с учетом человеческого фактора;
4. ознакомить обучаемых с разнообразными стилями поведения в организации участников той или иной ситуации;
5. привить им навык группового и межгруппового поведения и управление конфликтами в организации;
6. развить коммуникативный потенциал участников анализа ситуации,

Ситуация 1

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Ваши действия:

1. Посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен, и распорядитесь таким образом: «Вы возьмете эту работу, вы поможете доделать это».
2. Предложите коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из

создавшегося положения».

3. Попросите членов актива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем примете решение.

4. Вызовете к себе самого опытного и надежного работника и попросите его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 2

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Ваши действия:

1. Вызовете коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

2. Прежде всего попытаетесь разобраться в собственном поведении по отношению к коллеге.

3. Обратитесь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

4. Обратитесь к другим коллегам, которые в курсе ваших взаимоотношений, и попросите их быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 3

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Ваши действия:

1. Независимо от своего опоздания сразу же потребуете объяснений об опозданиях на работу.

2. Извинитесь перед подчиненным и затем начнете беседу с ним.

3. Поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите

его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

4. Заботясь об интересах дела, отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Ситуация 4

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. «Почему же на четыре?» — спрашиваете вы. «Когда женился Петров, вы ему разрешили на четыре дня», — невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете на три дня согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Ваши действия:

1. Сообщите о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.
2. Предложите подчиненному отработать четвертый день в выходной, сказав, что Петров тоже отработал.
3. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничьтесь публичным заявлением.
4. Сообщите рабочему, что невыход на работу в установленный срок является основанием для увольнения и заставьте его написать заявление об уходе по собственному желанию.

Ситуация 5

Вы — руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать.

Ваш ответ:

1. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется.

2. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

3. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

4. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

Ситуация 6

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Было высказано несколько точек зрения:

1. Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности.

2. Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено.

3. Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его.

4. Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия.

Ваше мнение? Какая из этих точек зрения вам ближе?

Ситуация 7

Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

Ваши действия:

1. Возьметесь за дело сам, изучите все списки и личные дела работников цеха, предложите свой проект на собрании коллектива.

2. Предложите решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

3. Во избежание конфликтов предложите высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создадите комиссию по комплектованию новых бригад.

4. Сначала определите, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручите этим людям подать свои предложения по составу бригад

Ситуация 8

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Ваши действия:

1. Поговорите с этим человеком с глазу на глаз. Дадите ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

2. Напишите докладную записку вышестоящему начальнику с предложением сократить эту единицу.

3. Предложите коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

4. Найдете для этого человека подходящее дело, прикрепите к нему наставника, усилите контроль за его работой.

Ситуация 9

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб вам как начальнику цеха.

Ваши действия:

1. Ответите жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

2. Пообещаете учесть все жалобы и постараться разобраться в этом вопросе с их бригадирами.

3. Ответите: «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

4. Пообещаете помочь установить истину, сразу же пойдете на участок и побеседуете с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 10

Вы недавно начали работать руководителем современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Ваши действия:

1. Остановитесь, дав понять рабочим, что вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора братья задело

2. Спросите, кто их непосредственный начальник. Вызовете его к себе в кабинет.

3. Сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, Затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место.

4. Прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично. Возьмете этих рабочих на заметку.

Ситуация 11

Представьте себя на месте управляющего, который делегирует полномочия своему подчиненному. Но у подчиненного есть вопросы к вам:

1. Отсутствие времени на выполнение работы.

2. Нецелесообразность выполнения задания, с точки зрения

сотрудников коллектива.

3. Отличие данного поручения от обычной работы, которое вызывает боязнь новизны.

4. Отказ работать над заданием под предлогом, что оно не относится к компетенции и обязанности данного работника.

5. Неготовность к выполнению задания.

6. Необходимость отсрочки, так как срок выполнения работы, поставленный руководителем, слишком мал.

7. Предложение поручить эту работу другому сотруднику, который уже занимался решением подобной проблемы.

Обоснуйте ваш ответ — ответ управляющего на вопросы подчиненного.

Тест 1. Выявление потребностей по А. Маслоу

Перед Вами тест на выявление потребностей по А. Маслоу (см. таблицу 3). Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека. С его помощью можно выявить важнейшие потребности-мотиваторы сотрудников. Знание таких потребностей позволяет руководителю эффективно строить систему мотивации в рабочей группе.

Так, если у одних сотрудников доминируют материальные потребности, то повысить их трудовое усердие можно прежде всего, дав им возможность хорошо заработать (например, посредством предоставления сложного, хорошо оплачиваемого задания, сверхурочных работ и т.п.).

Работников, у которых ярко выражены потребности в безопасности (опасения потерять работу, получить выговор, быть скомпрометированным в глазах товарищей и т.п.), следует успокоить, заверить в стабильности их положения.

При доминировании социальных потребностей для человека наиболее

важны добрые, дружеские отношения в коллективе, хороший нравственный климат.

Если же у работника ведущей потребностью является потребность в признании, то для него приоритетными стимуляторами будут перспектива должностного роста, знаки и символы признания и уважения, карьера.

Для тех сотрудников, у которых доминирует потребность в самореализации, важнейший стимулятор - творческий труд, автономия, участие в принятии решений. Умело используя различные стимулы на основе индивидуального подхода к сотрудникам, зная их ведущие потребности, руководитель сможет повысить их профессиональную отдачу.

Правила заполнения: Ответьте на 20 утверждений, указывая степень наиболее близкую Вам - все это касается Вашего собственного мнения, видения и точки зрения. Ответы оценивайте буквами, которые обозначают : **С** = совершенно верно и точно, **М** = в большей степени верно и точно, **Р** = частично верно и точно, **S** = в некоторой степени верно и точно, **N** = совершенно не верно.

Таблица 3. Иерархия потребностей Маслоу.

1	Спокойная работа - самое главное для меня	С	М	Р	S	N
2	Я предпочитаю работать независимо, самостоятельно	С	М	Р	S	N
3	Высокая зарплата - наилучшее свидетельство ценности человека в компании	С	М	Р	S	N
4	Поиск того, что сделает меня счастливым – самое важное в жизни	С	М	Р	S	N
5	Безопасность работы - не самый важный фактор для меня	С	М	Р	S	N
6	Мои друзья значат для меня больше, чем что-либо еще	С	М	Р	S	N

Продолжение таблицы 3.

7	Большинство людей думают, что они лучше, чем есть на самом деле	C	M	P	S	N
8	Я хочу иметь работу, которая позволяла бы мне научиться чему-то новому и развивать способности	C	M	P	S	N
9	Регулярный доход, на который я могу рассчитывать, является решающим для меня	C	M	P	S	N
10	Лучше избегать очень близких отношений с коллегами по работе	C	M	P	S	N
11	Моя самооценка наиболее важна для меня, чем чье-либо мнение	C	M	P	S	N
12	Погоня за мечтой - это пустая трата времени	C	M	P	S	N
13	Хорошая работа должна включать хороший план ухода на пенсию	C	M	P	S	N
14	Предпочитаю работу, предполагающую общение с другими людьми - клиентами и коллегами	C	M	P	S	N
15	Я злюсь, когда кто-то присваивает себе работу, сделанную мной	C	M	P	S	N
16	Идти все дальше, устанавливать собственные лимиты - вот то, что мной движет	C	M	P	S	N
17	Самый важный аспект работы в компании - хороший план страховки здоровья	C	M	P	S	N
18	Для меня очень важно, быть частью сплоченной группы	C	M	P	S	N
19	Мои достижения дают мне право уважать себя	C	M	P	S	N
20	Я чувствую себя лучше, когда делаю то, что умею, чем когда пытаюсь выполнять что-то новое	C	M	P	S	N

Напротив каждого ответа Вы поставили букву, которая в наибольшей мере отвечает Вашему поведению. В таблице ниже Вы найдете цифру, соответствующую выбранной Вами букве для каждого из 20 утверждений. Например, если, отвечая на утверждение один, Вы выбрали букву «Р» - этому отвечает цифра «3» в квадрате «1» таблицы.

Подсчет баллов приводится в таблице 4.

Каждая из четырех колонок может получить минимум 5 и максимум 25 баллов. Отметка в 20 и более баллов свидетельствует о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, являются очень важными для Вас. Количество баллов от 15-19 показывают, что эти мотивы менее важны для Вас. 10-14 баллов говорят о том, что мотивы, выделенные в этой колонке, не представляют особой важности для Вас. Количество баллов ниже 10 указывает на то, что мотивы, представленные в данной колонке, совершенно неважны для Вас.

Таблица 4. Подсчет баллов

1. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	2. C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	3. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	4. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
5. C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	6. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	7. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	8. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1

<i>Продолжение таблицы 4.</i>			
9. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	10. C=1 M=2 P=3 S=4 N=5	11. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	12. C=1 M=2 P=3 S=4 N=5
13. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	14. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	15. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	16. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1
17. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	18. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	19. C=5 M=4 P=3 S=2 N=1	20. C=1 M=2 P=3 S=3 N=4
Итого:	Итого:	Итого:	Итого:

Безопасность и надежность (SS)

В первой колонке Анкеты проводится оценка потребностей в безопасности и надежности. Эти потребности являются долгосрочными по сравнению с самыми базовыми жизненными потребностями. Относительно работы, мы обычно говорим об экономической безопасности и надежности, о комфортабельных условиях жизни и о чувстве надежности. В США компании обычно выдают на эти потребности деньги, которые выплачиваются в обмен на работу, выполняемую сотрудниками. В других странах, например в Японии, многие компании предоставляют работникам жилье, услуги оздоровительных клиник (за

счет компании), а также обеспечивают сервис для других конкретных потребностей в безопасности и надежности. В американских компаниях поднятие зарплат часто используются для вознаграждения исключительного выполнения работы, и это может оказывать определенный эффект на удовлетворение потребностей в безопасности и надежности. Но так как работники живут в разных условиях, оплата не совсем может служить мотивом для этих потребностей, Когда кажется, что оплата может мотивировать исполнение работы - и это совершенно не является чем-то необычным -это происходит потому, что деньги также используют для удовлетворения других нужд и потребностей, для мотивирования других оставшихся категорий. Потребность в безопасности и надежности особенно важны для работников, находящихся под угрозой потери работы в результате неудовлетворительного выполнения или каких-либо других причин, находящихся вне их контроля.

Принадлежность к обществу и востребованность (SB)

Вторая часть анкеты сконцентрирована на взаимодействии человека с обществом, чувстве принадлежности и необходимости быть востребованным. Менеджеру необходимо проводить с работниками, которые мотивируются такими потребностями, как можно больше времени, это поможет улучшить межличностные отношения. Но нельзя забывать о разумных пределах. Только неопытный начальник может запомнить все имена и прозвища своих подчиненных, но обычно у него нет времени для налаживания очень тесных отношений с большим числом подчиненных. Для удовлетворения потребностей такого рода наиболее эффективным может быть продуктивное использование социальной мотивации путем организации работы в группах или командах. Это создает ситуацию, в которой, выполняя работу в тесной кооперации с другими, человек удовлетворяет свою потребность быть востребованным в обществе. В этом также есть свои преимущества – отсутствие

необходимости проводить обобществления на работе (бесполезные разговоры и т.п.), что часто плохо сказывается на качестве выполнения работы. Лучше использовать другой подход, помогающий подкрепить мотивации, связанные с потребностью быть востребованным обществом. Для этого можно использовать брифинги и митинги (проводимые раз в неделю или чаще), а также формальную систему делигирования в команде. Существует множество путей для поддержания социального взаимодействия в команде.

Чувство собственного достоинства (SE)

Множество людей, возможно даже большинство, мотивируются поиском ощущения значимости себя как личности. Это третья категория человеческой мотивации, определенная Абрахамом Маслоу, потребность в чувстве собственного достоинства. Очевидно, что руководство должно хвалить работников за хорошую работу или за особые достижения. Также можно организовать работу таким образом, чтобы люди получали шанс почувствовать, что приложенные ими усилия принесли результат. Это один из важных источников чувства собственного достоинства. Также, руководитель может устроить работу так, что сам работник будет контролировать свою деятельность. Это гарантирует то, что результаты будут «принадлежать» сотруднику. Работа должна также быть в некоторой степени «целостной» - ясное начало и конец, когда достигнутый результат или реальный продукт работы свидетельствуют о выполненной работе. Многие задания, конечно же, являются малозначимыми и менеджеры могут поспорить, что нельзя делать каждое незначительное задание «великим делом». Именно для частичного решения подобных проблем можно использовать работу в командах. В таком случае, общее достижение команды будет восприниматься как достижение каждого ее члена. Используя команду, имеющую определенные ответственности в работе, можно связать оба мотива - востребованность обществом и чувство

самоуважения. Существует много других видов признания, которые можно использовать для удовлетворения потребности в самоуважении: формальные награждения, например, «работник месяца», записи о продуктивности работы на досках объявления, похвала на митингах, и т.д. - все зависит от воображения начальника.

Самореализация (SA)

Последняя часть Анкеты сконцентрирована на человеческой мотивации самого высокого уровня (по Маслоу) - потребность в саморазвитии, попытка стать тем, кем человек может быть. Маслоу называет это явление «самореализацией». Большинство людей хотят реализоваться в какой-то степени, но как сильно - зависит от каждого в отдельности. Баллы в Анкете могут дать менеджеру полезную информацию о силе их собственной мотивации в этом вопросе и обеспечить базис для размышления о потребности в самореализации сотрудников. Большинство сотрудников хотят получать сложные задания и чувствовать, что они не только используют уже приобретенные навыки и умения, а также приобретают новые. Менеджеры должны быть внимательными к таким мотивациям, стараясь постоянно развивать своих подчиненных. Это можно сделать путем планирования развивающей деятельности сотрудников посредством формальных тренингов, поручения сложных заданий, установки новых целей - всего того, что менеджер может сделать для развития и роста своих подчиненных.

Выводы

Вы видите, как много существует путей, помогающих менеджеру улучшать и стимулировать исполнение работы, используя мотивации, с которыми сотрудники приходят на работу. Сделанные выше предложения служат примерами, и их не следует воспринимать, как строгие предписания. Необходимо, чтобы менеджер понимал, что хотя самих людей изменить очень тяжело, для изменения поведения людей на работе

и улучшения выполнения можно использовать мотивации. Но для этого нужно знать, что мотивирует работников. Помощью может быть Анкета Маслоу. Наилучший путь - попросить сотрудников заполнить эту анкету самостоятельно. Полученные ответы покажут менеджеру и его подчиненному, какие из внутренних мотивов наиболее выражены и какие можно использовать для мотивации при выполнении заданий. Менеджер также может, используя намеки, выяснить у подчиненного в беседе, какие мотивы являются руководящими для него. Можно также спросить напрямую, что для подчиненного является наиболее важным в работе. Сам менеджер, заполняя анкету, не должен настраиваться на то, что его оценка будет отличаться от оценки подчиненных. Проведенные исследования показали, что в большинстве случаев, мотивы, выделенные руководителем и подчиненным, несущественно отличаются друг от друга, хотя сами менеджеры всегда полагают, что разница будет большой.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Тема 7. ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

7.1 Понятие лидерства и руководства. Стили руководства.

7.2. Источники власти в организации.

Цель – осветить концепции лидерства и руководства.

Задачи: рассмотреть понятия лидерства и руководства и источники власти в организации

Руководство – процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение одной цели. Лидерство – влияние на других людей и подчинение их с их же добровольного согласия. Стили руководства: авторитарный; демократический и либеральный.

Власть в организации имеет две основы: личностную и должностную. Личностная основа власти базируется на личных качествах человека, занимающего руководящую должность. Должностная основа – на тех правах, которыми сама должность наделяет руководителя. К личностной основе власти относятся: право на власть; экспертная власть; власть взаимодействия –; референтная власть. К должностной основе власти относятся: власть принуждения; власть поощрения; власть информации; власть связей; легитимная власть.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. В чем различие между понятиями руководства и лидерства?
2. Какие стили руководства вам известны?
3. Каковы источники власти в организации?

4. Что относится к личностной основе власти, а что – к должностной?

Кейс 7. «Я-руководитель»

Задание. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему? Выстройте их по степени убывания значимости.

Важная задача менеджера - максимально задействовать потенциал коллектива. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для проявления инициативы работником.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать (передавать, доверять) подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.

11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.

12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.

13. Представлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.

Ответы представлены в разделе «Ответы на задания»

Тест 2. «Склонность к принятию рискованных решений»

Каждый человек, принимающий решения об инвестировании финансовых средств, должен знать, сколько он согласен потерять на пути к финансовому достатку. Для этого ему необходимо определить свою склонность к риску.

Измерение восприимчивости к риску должно быть самым первым шагом начинающего инвестора. Но многие этот шаг не делают — и закладывают фундамент для будущих проблем. Толерантность к риску — показатель, который отражает уровень риска, приемлемый для конкретной личности.

Выберите букву, которая соответствует вашему ответу.

1. Спустя 60 дней после того, как вы сделали инвестицию, цена приобретенных активов снижается на 20%. Что вы предпримете, если допустить, что все остальное не изменилось?

А. Продадите соответствующие ценные бумаги, чтобы избежать дальнейших проблем, и попытаетесь вложить свой капитал в какие-то другие ценные бумаги.

Б. Не будете предпринимать никаких действий, подождете, чем все это закончится.

В. Купите дополнительную порцию тех же ценных бумаг. Ранее они оказались хорошим капиталовложением, ничего особенно плохого не случится и на этот раз.

2. Теперь взглянем на предыдущий вопрос под другим углом зрения. Стоимость ваших инвестиций упала на 20%, но они представляют собой лишь часть портфеля, который используется для достижения инвестиционных целей в трех разных временных горизонтах.

2.1. Что вы предпримете, если поставленной вами цели ждать еще пять лет?

А. Продадите.

Б. Не будете совершать никаких действий.

В. Купите дополнительную порцию тех же ценных бумаг.

2.2. Что вы предпримете, если поставленной вами цели ждать еще 15 лет?

А. Продадите.

Б. Не будете совершать никаких действий.

В. Купите дополнительную порцию тех же ценных бумаг.

2.3. Что вы предпримете, если поставленной вами цели ждать еще 30 лет?

А. Продадите.

Б. Не будете совершать никаких действий.

В. Купите дополнительную порцию тех же ценных бумаг.

3. Цена ваших пенсионных инвестиций повысилась на 25% через месяц после покупки соответствующих ценных бумаг. Как и в предыдущем случае, все остальное не изменилось. Что вы предпримете, когда закончатся ваши первые восторги по этому поводу?

А. Продадите эти ценные бумаги, считая, что цель достигнута.

Б. Оставьте все как есть в надежде на дополнительную прибыль.

В. Купите дополнительную порцию тех же ценных бумаг, ведь их

цена повышается!

4. Вы пытаетесь накопить средства к пенсии, до которой остается еще 15 лет. Какому из перечисленных ниже вариантов вы отдадите предпочтение?

А. Инвестирование в фонд денежного рынка или гарантированный инвестиционный контракт с отказом от возможности получения значительных прибылей, но с почти полной гарантией получения основной суммы своих инвестиций.

Б. Инвестирование в фонды облигаций и фонды акций в соотношении 50:50 в надежде получить определенный прирост капитала и в то же время обеспечить себе хоть какую-то защиту в форме постоянного дохода.

В. Инвестирование во взаимные фонды, обеспечивающие значительный прирост капитала; стоимость этих фондов на протяжении года, скорее всего, будет подвержена существенным колебаниям, однако не исключено, что через пять-десять лет вам удастся добиться впечатляющего прироста капитала.

5. Вам невероятно повезло! Главное — выбрать самый выгодный вариант. Какому из перечисленных ниже вариантов вы отдадите предпочтение?

А. Наличные.

Б. 50-процентные шансы выиграть \$5 тыс.

В. 20-процентные шансы выиграть \$15 тыс.

6. Вам только что подвернулась возможность удачно вложить свой капитал. Но для этого придется занять определенную сумму. Готовы ли вы взять ссуду?

А. Безусловно, нет.

Б. Возможно, да.

В. Несомненно, да.

7. Ваша компания продает акции своим работникам. Через три года руководство компании собирается преобразовать ее в открытое акционерное общество. До тех пор вы не сможете продать свои акции и не будете получать дивидендов. Но после преобразования компании в открытое акционерное общество вложенный вами капитал может вырасти десятикратно. Какую сумму вы готовы инвестировать?

А. Не готов вообще.

Б. Двухмесячную зарплату.

В. Четырехмесячную зарплату.

Интерпретацию результатов смотрите в разделе «Ответы на задания»

Кейс 8. Модели менеджмента

Модель менеджмента 1

Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия; коллективный контроль; ориентация на групповую, оплата труда по показателям работы группы.

Максимальная экономия на системе управления; имеет место установка на экономию ресурсов; внедрение безотходных, энергосберегающих и материалосберегающих технологий; обостренное чувство экологической безопасности.

Высокое качество; имеет место высокая культура управления; высокая исполнительность; выборочные формы контроля.

Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целями и заданиями.

Восприимчивость к новшествам; ориентация-на быстрое внедрение; массовая покупка патентов и лицензий.

Личные неформальные отношения с подчиненными; продвижение по службе по старшинству и стажу работы; определяющие качества руководителя - быть «отцом коллектива», координировать и контролировать

деятельность.

Высокая производительность; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу.

-Производство и деньги - вторично, религия, вера — цель жизни; религиозные ценности определяют поведение на производстве.

Модель менеджмента 2 .

Индивидуальный характер принятия управленческих решений; ориентация на личность и личные способности; оплата труда и продвижение по службе определяются личным вкладом; индивидуальная ответственность; четко формализованный процесс контроля,

Формальные отношения на производстве; формирование рабочих мест, учитывающее независимость работника; на управленческое решение влияет чувство собственного достоинства работника.

Целеустремленность руководителей и подчиненных; выбор, главного, основного направления, обеспечивающего достижение цели; личные взаимоотношения подавляются, когда это мешает достижению поставленной цели.

Формирование нестандартной системы управления, приведение ее в соответствие с конкретными целям и заданиями, отсутствие-утопизма в управленческих решениях.

Главной чертой управления становится выбор оптимального, решения; формирование оптимальной структуры производства; рациональные отношения в коллективе.

Дисциплина и рост в карьере определяются уровнем заработной платы; основная направленность управленческих решений – увеличивать прибыль.

Высокая производительность труда; отсутствие жестких управленческих решений по отношению к персоналу.

Альтруизм сочетается со стремлением к деньгам, уважением к

богатству, в управлении возможно достижение целей любыми средствами.

Вопросы:

1. Какая национальная модель менеджмента представлена в каждой ситуации?
2. Что общего между этими двумя моделями?
3. Применимы ли эти модели к российской ментальности?
4. К каждой модели менеджмента из представленных выше подберите соответствующую черту менталитета нации: трудолюбие, аккуратность, буддизм, рационализм, практицизм, прагматизм, бережливость, индивидуализм, стремление к богатству, чувство независимости, патернализм, коллективизм, христианство (протестантизм).

Тема 3.2. ПЕРСОНАЛ: ПОДБОР, РАССТАНОВКА И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

3.2.1. Понятие подбора кадров

3.2.2. Принципы подбора и расстановки кадров.

3.2.3. Методы управления персоналом

Подбор и расстановка персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, — с другой.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Методы управления персоналом разделяются на административные, экономические и социально-психологические.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Назовите цели подбора и распределения кадров.
2. Каковы основные принципы подбора и расстановки кадров?
3. Какие существуют административные методы управления персоналом? На чем они основаны?
4. Какие существуют экономические методы управления персоналом? На чем они основаны?
5. Какие существуют социально-психологические методы управления персоналом? На чем они основаны?

Кейс 9. Распределение задания

Вы — руководитель небольшого подразделения (отдела) в компании, занимающейся разработкой компьютерных финансовых программ. В должности работаете недавно, но ваши подчиненные уважают вас как профессионала, разделяют ваши представления о целях, стоящих перед подразделением, и обычно не подвергают сомнению принимаемые вами решения.

Вам необходимо распределить между своими сотрудниками полученное от вышестоящего руководства задание. Задание является для вас новым, и вы оцениваете его как сложное. Опыт и квалификация ваших сотрудников различны, и вы не знаете, сталкивался ли кто-нибудь из них ранее с подобной задачей или нет. Выполняя задание, такова его особенность, каждый из сотрудников должен работать самостоятельно. Ваши возможности контролировать его работу будут ограничены.

Какой из процессов принятия управленческого решения вы бы использовали в данной ситуации и почему?

Можно предложить несколько вариантов:

1. принять решение о распределении задания самостоятельно;
2. расспросить сотрудников об опыте работы, затем принять решение самостоятельно с учетом полученной информации;
3. обсудить распределение работ с каждым сотрудником в отдельности, а затем самому принять решение;
4. на собрании отдела выслушать мнение сотрудников о способах распределения работ, затем проанализировать это мнение и самостоятельно принять решение;
5. решить распределение работ на собрании отдела, стремясь достичь согласия.

Тема 3.3. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

3.3.1. Понятие и структура организационного конфликта.

3.3.2. Виды организационных конфликтов.

3.3.3. Функции конфликтов.

3.3.4. Формы разрешения конфликтов.

Цель – раскрыть роль управления конфликтами в управлении.

Задачи: дать понятие организационного конфликта, рассмотреть его виды, структуру, функции и дать основные формы его разрешения.

Конфликт – вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с действиями другой стороны столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов. Предмет конфликта – основное противоречие, основная причина конфликта. Объектом конфликта может быть любой предмет материального мира или социальной реальности. Сила участников конфликтов определяется наличием материальных, финансовых ресурсов, власти, поддержки.

Для организаций характерны следующие конфликты: целеполагания (противоречивость целей), внутриорганизационные конфликты. Конфликты могут быть горизонтальными и вертикальными. Организационные конфликты возникают вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому признаку. В их основе – борьба различных людей, групп, структур по проблемам власти. В основе межличностных конфликтов лежат столкновения людей с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон. Конфликтное поведение –

действия, направленные на блокирование достижения оппонента его целей, намерений, интересов и усугубление разногласий.

Основные позитивные функции конфликта: информативная, интегративная, инновационная.

Решение конфликтов возможно в следующих формах: уход, настойчивость, приспособление, компромисс, сотрудничество. Возможные средства воздействия на участников конфликта: средства убеждения, навязывание норм, материальное стимулирование, использование власти.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ:

1. Дайте понятие конфликту.
2. Какие виды конфликтов вам известны? Что может быть их причиной?
3. На какие ранги разделяются конфликты?
4. Что такое горизонтальные и вертикальные конфликты? Конфликты целеполагания и внутриорганизационным конфликтом?
5. В чем различие между горизонтальными и вертикальными конфликтами?
6. Что нужно для того, чтобы конфликт произошел?
7. Назовите основные позитивные функции конфликта.
8. Каковы средства воздействия на участников конфликта?

Кейс 10. Определение параметров стиля специалиста с использованием решетки Блейка–Моутона

Исходя из ваших предпочтений, выскажите мнение о том, как бы вы поступили в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице. Отметьте выбранный вариант ответа крестиком (см. таблицу 5).

Таблица 5. Предпочтения

Ситуация		Вариант ответа					Обработка результатов
		Всегда	Часто	Иногда	Редко	Никогда	
1	Я действую как представитель коллектива						
2	Я представляю членам коллектива свободу в выполнении работы						
3	Я поощряю применение унифицированных приемов в работе						
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению						
5	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе						
6	Я позволяю подчиненным делать работу так, как они считают целесообразным						

7	Я поддерживаю высокий темп работы						
<i>Продолжение таблицы 5.</i>							
8	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных задач						
9	Я лично разрешаю конфликты в коллективе						
10 *	Я редко предоставляю подчиненным свободу действий						
11 *	Я решаю сам, что и как должно быть сделано						
12	Я уделяю внимание производственным показателям						
13	Я распределяю поручения исходя из производственной целесообразности						
14	Я способствую нововведениям в коллективе						
15 *	Я тщательно планирую работу коллектива						

16	Я не объясняю * подчиненным свои решения						
<i>Продолжение таблицы 5.</i>							
17	Я стараюсь убедить в * полезности моих действий						
18	Я позволяю подчиненным устанавливать свой режим работы						

2. В графе “Обработка результатов” в строках, соответствующих ситуациям, которые отмечены знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы “редко” или “никогда”.

3. В графе “Обработка результатов” в строках, соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (*), поставить единицы (1) там, где есть ответы “всегда” или “часто”.

4. Если ситуации 2,4–6, 8, 10, 14, 16, 18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму отложить на вертикальной оси “Забота о людях”.

5. Просуммировать остальные единицы, сумму отложить на горизонтальной оси “Забота о производстве”.

6. Полученную при пересечении точку поставить на рисунке.

7. Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка–Моутон (см. таблицу 6).

Сетка (решетка) стиля руководства:

(1,1) – убогое минимальное управление; (5,5) – демпфирующий маятник (организационное управление); (1,9) – управление сельским

(местным) клубом; (9,9) – управление группой (командой); (9,1) – управление на основе задачи (власть–подчинение)

Таблица 6. Классическая решетка Блейка-Моутон.

Заб бота о лю дях	8		(1,9)							(9,9)
	7									
	6									
	5					(5,5)				
	4									
	3									
	2									
	1		(1,1)							(9,1)
	0									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Заб бота о про изводстве										

СИТУАЦИИ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ»

Ситуация 1. «Как преодолеть непонимание?». Ваш подчиненный - дисциплинированный и квалифицированный работник, но он систематически не выполняет ваших заданий. Он очень старается, но у него ничего не выходит. Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Как правило, такие случаи характерны работников, которые только что вышли из стен учебных заведений, не

имеют опыта работы и применения полученных знаний на практике. Целесообразно закрепить за ним наставника, который будет:

- требуемый конечный результат
- намечать пути к этой цели;
- расчленять задачу по этапам с указанием промежуточных целей и критериев их достижения;
- контролировать выполнение поставленной задачи по этапам;
- после каждого этапа следует производить разбор и вносить необходимые корректировки в ход работы;
- действия работника в правильном направлении должны поощряться.

Ситуация 2. «Воспитание воспитателя». Один из подчиненных вам руководителей плохо обращается с персоналом: хамит, постоянно обижает их, заносчив, высокомерен. Это отрицательно отражается на работе организации. Вместе с тем этот руководитель - хороший специалист, досконально знает свое дело, рационально мыслит, упорен и настойчив в достижении цели. Какое решение следует принять?

Возможное решение. Прежде всего попытаться в дружеском тоне объяснить ему ошибки в его поведении, делая упор на их негативные последствия для дела и для его личной карьеры. Встретив непонимание и даже обиду, следует начать терпеливо разбирать с ним все возникающие конкретные конфликтные ситуации, прослеживая пагубные результаты каждой из них, тот вред, который они наносят организации. В случае, если все эти меры не помогут, перевести данного работника на должность, не связанную с непосредственной работой с людьми.

Ситуация 3. «Как отказывать». Вас постоянно перегружают работой, а вы в силу деликатности, а может быть, и слабости характера, не в силах отказать. В конце концов это начинает отражаться на качестве работы и на вашем здоровье. Ясно, что следует отказываться от чрезмерной

нагрузки. Но как это правильно делать, не портя отношений с руководством и коллегами?

Возможное решение. Необходимо выяснить, входит ли работа, которой Вас нагружают, в круг Ваших профессиональных обязанностей. Если не входит - убедительно продемонстрировать свою загруженность в очередном отчете и попросить себе помощника, который будет выполнять часть работы. Третья рекомендация: получая новое задание, не торопиться его принимать. «Отложим» - самая мягкая форма отказа. Если же работа входит в круг Ваших профессиональных обязанностей, то необходимо решить, соответствует ли получаемая зарплата затрачиваемым усилиям, и, если нет, начинать подыскивать новую работу.

Ситуация 4. «Пустые разговоры». Подчиненные приходят к вам, донимая мелкими, порой элементарно разрешимыми вопросами, мешают работать, не дают сосредоточиться. Как поступать в подобных случаях?

Возможное решение. Прежде всего, нужно потребовать, чтобы вопрос, подлежащий разрешению, был четко сформулирован в письменном виде. Как правило, когда человек формулирует свою проблему, его сознание упорядочивается и работнику становится ясно, как решать проблему. Особо настырным просителям после этого целесообразно дать дополнительное задание по рассматриваемому вопросу, указав срок для его выполнения (не за счет основной работы). Обычно после такой «процедуры» количество «ходовков» резко уменьшается.

Ситуация 5. «Сплетни». Подчиненные жалуются начальнику на своих коллег, сплетничают про них, раскрывают «тайны» их личной жизни и т. п. Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Жалобы, сплетни, а тем более личные тайны выслушивать не следует. Начальник не должен вмешиваться в личную жизнь своих подчиненных.

Весьма полезно бывает сразу же пригласить объект жалобы или сплетни и попросить «заушателя» изложить свою информацию в его присутствии. При этом можно, конечно, лишиться источника любопытной информации, однако эффект от прекращения наушничества окажется для «здоровья» коллектива несравненно более важным.

Ситуация 6. «Мудрый совет». Подчиненные приходят к начальнику со своими личными сложными жизненными вопросами. Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Приведем по этому поводу рассказ опытного руководителя, директора одного из петербургских научно-исследовательских институтов: «Был я тогда начинающим сотрудником института - молодым руководителем подразделения и, мечтая об административной карьере, жадно присматривался к тем коллегам, которые сумели завоевать авторитет в коллективе. Среди них выделялся один не очень крупный руководитель, который, тем не менее, был весьма авторитетен. За ним утвердилась репутация местного мудреца. Работники многих отделов института обращались к нему за советом по самым разным вопросам. И все уходило от него весьма удовлетворенными. Я несколько раз пытался выведать секрет его успеха, но тщетно.

И вот настал час проводов нашего мудреца на заслуженный отдых. Во время прощального банкета я попросил раскрыть его секрет. И услышал в ответ: «Я не перебивая выслушивал всех, кто ко мне приходил, и всем говорил одну и ту же фразу: "Что правда, то правда"».

Не примите эту рекомендацию за шутку - в ней заложен глубокий смысл: обращаясь за советом, человек часто уже внутренне, подсознательно принял решение (порой он сам этого не знает), и ему нужно лишь внешнее авторитетное одобрение.

Ситуация 7. «Давать ли свободу подчиненным?». Ваши подчиненные выполняют полученные задания не так, как это сделали бы вы,

на ваши замечания не реагируют, продолжая работать по-своему. Как поступать в этом случае?

Возможное решение. Прежде всего, необходимо установить: достигаются ли цели организации? Если достигаются, то не нужно требовать от подчиненных копировать стиль руководителя, более того, самому руководителю стоит усвоить опыт своих подчиненных. Если то, что делают подчиненные, в корне не расходится с допустимыми правилами, предоставьте людям максимум свободы. При этом свободу получают не только подчиненные, но и сам менеджер (за счет освобождения от необходимости постоянной мелочной опеки). А если не достигаются, план не выполняется, то за игнорирование замечаний руководителя должно последовать взыскания в виде мер морального (замечание, выговор) и материального (лишение премии, штраф и т.д) отрицательного стимулирования.

Ситуация 8. «Как удержать сотрудника от ухода?». Сотрудник собирается перейти на новое место работы. Как на это должен реагировать менеджер?

Возможное решение. Прежде всего следует уточнить: какой это сотрудник? Если плохой, нерадивый, то вряд ли следует ему препятствовать, тем более уговаривать остаться. А вот если собрался уходить хороший, нужный сотрудник, тогда следует разобраться в причинах его ухода.

Если он идет на повышение или на более высоко оплачиваемую работу, можно предложить ему не худшие условия в своей организации.

Если же хороший сотрудник уходит на равноценную должность, это повод для глубоких размышлений менеджера: «Неладно что-то в нашем королевстве». Следует дружески поговорить с уходящим, разобраться в его претензиях и заверить, что его законные права будут защищены. И будет хорошо, если он останется.

Ситуация 9. «Слезы - вода». В ответ на ваши справедливые замечания, сделанные работнице, та начинает плакать. Что делать в этом случае?

Возможное решение. Если в кабинете находятся еще люди, необходимо выставить из за дверь, чтобы лишить плачущую аудитории. Второе: не следует показывать, что слезы произвели на вас хоть какое-то впечатление. Не предлагайте воды, не протягивайте платок, не успокаивайте. Продолжайте свою мысль как ни в чем не бывало. Делайте это спокойно, ровным голосом, даже монотонно. Поскольку производительность слезных желез ограничена (для чего и нельзя предлагать воды, чтобы не увеличивать баланс жидкости в организме), рано или поздно женщина успокоится и ваши замечания достигнут цели.

Если плач переходит в истерику, вызывайте врача (если врача у вас в организации нет, все равно обозначьте вызов).

После этого возможны два варианта: либо женщина быстро покинет кабинет и тогда разговор можно будет отложить до благоприятного момента, либо она успокоится и будет в состоянии адекватно воспринимать информацию.

Ситуация 10. «На корабле бунт». Группа работников либо один из них высказали несогласие с Вашими распорядительными действиями. Что следует предпринять?

Возможное решение. Прежде всего необходимо выделить из группы одного человека, который возьмется представлять общие интересы. Следует пригласить его в свой кабинет, усадить напротив себя и предложить обстоятельно изложить возникшую проблему.

Если проблема надуманна или практически неразрешима, постарайтесь убедительно это доказать.

Если решение проблемы в ваших силах, обещайте в определенный срок ее разрешить. При этом можно объяснить, почему она не была решена до сих пор, и даже признать свою недоработку.

Если решение проблемы не в ваших руках, предложите обратиться в соответствующие инстанции и предложите в этом свое содействие.

Спросите у своего собеседника, удовлетворен ли он вашими разъяснениями и предложениями, и в случае положительного ответа попросите довести этот результат до всех недовольных. Если ваш собеседник неудовлетворен, предложите ему продолжить разговор через несколько дней («время - лучший лекарь»).

Ситуация 11. «Планы и жизнь». Персонал организации систематически не укладывается в устанавливаемые руководителем плановые сроки выполнения заданий. Что должен предпринять руководитель?

Возможное решение. Прежде всего он должен выявить причины нарушения сроков (недисциплинированность, неорганизованность, неразвитое чувство ответственности, неумение правильно распределить силы, слабая профессиональная подготовка, перегрузка отдельных работников, чрезмерная нагрузка на весь коллектив и т. д.) и уже в зависимости от них принимать решения дифференцированно по отношению к каждому исполнителю:

- если причиной явилась недисциплинированность и безответственность — строго наказать виновных, включая меры как морального, так и, особенно, материального воздействия;

- если неорганизованность и неумение правильно распределить силы, когда все делается в последний момент — сделать так, чтобы последних моментов было больше и ввести контроль промежуточных результатов работы;

- если слабая профессиональная подготовка - наладить учебу и контролировать ее результаты;

- если перегрузка отдельных работников - перераспределить нагрузку, наладить взаимопомощь;

- если чрезмерная нагрузка на весь коллектив - отказаться отчасти нагрузки, привлечь дополнительные ресурсы либо откорректировать план. Не следует держаться плана «как слепой стены» Наряду со взысканиями следует применять меры морального и материального поощрения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Е. Борзенкова. Быстрый Самарский: чего ждать от передела рынка мобильной связи. [Электронный ресурс] URL: <https://bigvill.ru/city/2352-bystryj-samarskij-chego-zhdad-ot-peredela-rynka-mobilnoj-svyazi/> (дата обращения 6.02.2017)
2. О.С. Виханский. Менеджмент. М.: Гардарики, 2007.
3. О. С. Виханский. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2007.
4. И.Н. Герчикова. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2006.
5. Н.Г. Каменева, В.А. Полякова. Маркетинговые исследования. М.: Экономистъ, 2005.
6. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента. М.: Дело, 2004.
7. А.П. Панфилова, Л.А. Громова, И.А. Богачек, В.А. Абчук. Основы менеджмента: полное руководство по кейс-технологиям. СПб.: Питер, 2004.
8. Т.В. Прошкина. Менеджмент. Ростов-на-Дону: Феникс, 2007.
9. А.Б. Штриков, Т.Н. Кулакова. Маркетинг и менеджмент. Практикум. Самара: СамГТУ, 2010.
10. А.Б. Штриков. Маркетинг и менеджмент. Методические указания по самостоятельной работе студентов. Самара: СамГТУ, 2011.

Приложение А – Ответы на задания

Задача 3. Эталонные значения

1. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
2. Определение существования проблемы
3. Формулирование проблемы
4. Построение проблемы
5. Оценка новизны проблемы
6. Определение причин возникновения проблемы
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами
8. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме
9. Определение разрешимости проблемы
10. Разработка вариантов решения проблемы
11. Выбор критерия оценки вариантов решения
12. Оценка вариантов решения
13. Выбор решения
14. Оформление решения
15. Постановка задачи исполнителям
16. Документальное оформление задач
17. Организация выполнения решения

Кейс 7

1. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
2. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.

- 3.** Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
- 4.** Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
- 5.** Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
- 6.** Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
- 7.** Делегировать (передавать, доверять) подчиненным часть своих прав и полномочий.
- 8.** Представлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
- 9.** Проводить с коллективом совещания, советоваться с ним по делам фирмы.
- 10.** Создавать условия для проявления инициативы работником.
- 11.** Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
- 12.** Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
- 13.** Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.

Тест 1.

Таблица 7. Стандартные нормы по тесту на выявление потребностей.

Мотивы					
		Безопасность надёжность	Востребован ность обществом	Самоудовле творённость	Самореализац ия
	Очень высокий	24-25	23-25	23-25	25
	Высокий	21-23	20-22	20-22	23-24
	Средний	16-20	15-19	16-19	18-22
	Низкий	13-15	12-14	13-15	15-21
	Очень низкий	5-12	5-11	5-12	5-14

Оценка к тесту 2

Для подсчета набранных баллов просуммируйте количество ответов по каждой из категорий (А-Б-В); полученный результат умножьте на соответствующий коэффициент: А - 1, Б - 2, В - 3. Полученные числа сложите.

Ваш результат:

9-14 баллов - консервативный инвестор

15-21 балл - умеренный инвестор

22-27 баллов - агрессивный инвестор

Приложение Б – Вопросы к экзамену (зачету)

1. Менеджмент как вид деятельности. Уровни менеджмента.
2. Функции управления и требования к их исполнению.
3. Критерии успеха менеджмента.
4. Закономерности управленческой деятельности.
5. Принципы управления фирмой.
6. Системный подход в управлении.
7. Теории менеджмента.
8. Понятие и признаки организации.
9. Внутренняя среда организации.
10. Внешняя среда организации.
11. Методы анализа внешней и внутренней сред. SWOT-анализ, PEST-анализ, метод Бостонской консалтинговой группы.
12. Разработка стратегических планов.
13. Методы исследования внешней среды
14. Уровни стратегического планирования.
15. Типы стратегий корпорации.
16. Стратегии бизнеса.
17. Этапы стратегического планирования.
18. Назначение целеполагания.
19. Роль целеполагания в процессе планирования.
20. Долгосрочные и краткосрочные цели фирмы.
21. Ключевые принципы постановки и использования целей.
22. Природа процесса принятия решений.
23. Подходы к принятию решений.
24. Этапы рационального принятия решений.

25. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
26. Модели и методы принятия решений.
27. Понятие контроля и его основные типы.
28. Сопротивление контролю.
29. Контроль организационного руководства.
30. Контроль финансовых ресурсов.
30. Роль человеческих ресурсов.
31. Понятие лидерства и руководства.
32. Источники власти в организации.
33. Мотивационный процесс, потребности, мотивация, мотив.
34. Иерархия потребностей.
35. Понятие лидерства и руководства. Стили руководства.
36. Источники власти в организации.
37. Понятие подбора кадров
38. Принципы подбора и расстановки кадров.
39. Методы управления персоналом.
41. Понятие и структура организационного конфликта.
42. Виды организационных конфликтов.
43. Функции конфликтов.
44. Формы разрешения конфликтов.