

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению практических занятий по дисциплине
«ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И МЕНЕДЖМЕНТ»

для студентов направления подготовки

15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных
производств

направленность (профиль) «Технология машиностроения»

Ставрополь 2026

Методические указания к практическим занятиям составлены в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, рабочим учебным планом и программой дисциплины «Организация производства и менеджмент» для студентов направления 15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств.

Для обеспечения полной реализации функций практического занятия в методических указаниях представлены теоретическая часть, а также задания к каждой теме, список основной и дополнительной литературы.

Содержание

Введение	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. Сущность и значение менеджмента	5
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. Организации и их среда.	8
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. Функции управления: планирование и организация	16
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. Функции управления: мотивация и контроль	22
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. Оценка принятых решений	31
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. Процесс коммуникаций	33
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. Группы и групповая динамика	38
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. Оценка стиля управления. Методы оценки стиля управления	46
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. Оценка готовности к управлению своим временем	50
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10. Управление вниманием. Приемы активного слушания	51
Список рекомендуемой литературы	55

ВВЕДЕНИЕ

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально, пользуясь заученными рекомендациями. Руководитель должен понимать сущность организации, общие управленческие истины и значимость переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций руководитель должен поступать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, «встраивая» свои знания и опыт в реальную действительность с выгодой для организации, общества и для себя.

Ни одна теория не может учесть всех особенностей реальной ситуации, в которую попадает организация. Поэтому практикум предназначен не для того, чтобы показать всеобщность теории, применимость ее ко «всем случаям жизни», а для того, чтобы проиллюстрировать отдельные теоретические положения и дать возможность обучающимся приобрести навыки творческого разрешения предлагаемых практических ситуаций. Обобщены практические подходы к выделению параметров внутренней среды организаций, функций управления, принятия решений, коммуникационных процессов в управлении, групповой динамики и стиля руководства, власти влияния руководителя, эффективности управления.

Практические занятия являются главным обучающим элементом в изучении курса «Организация производства и менеджмент». Основной целью их выполнения является развитие навыков освоения теоретических знаний, обобщений и оценка их результатов.

Реализация поставленной цели требует от студентов решения следующих задач: систематизация и закрепление изученного материала; увязка теоретических основ курса с решением практических задач; овладение важнейшими теоретическими и методологическими положениями курса; развитие профессиональных навыков в области управления организацией; овладение совокупностью мировых знаний и накопленного опыта в области менеджмента; изучение методологических подходов для анализа эффективности управления организацией.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1

Сущность и значение менеджмента

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: усвоить сущность и предназначение науки управления и роль руководителя в процессе управления.

Задачи: закрепить понятия «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель», понять их сущность, раскрыть значение основных понятийных элементов, оценить роль и значение указанных категорий в науке управления.

Содержание занятия: обмен определениями менеджмента и менеджера с краткой характеристикой основных понятийных элементов.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-2. (Способен проводить анализ затрат на обеспечение деятельности производственных подразделений)

Теоретическая часть

Менеджмент – это управление организацией, хозяйствующей в условиях рынка. Понятия менеджмента и управления организацией чаще всего используются как понятия идентичные, взаимозаменяемые. Это находит отражение в определениях данных понятий в фундаментальных работах отечественных и зарубежных авторов, где раскрывается их содержание.

Управление есть всеобщая человеческая деятельность, а менеджмент это ее специфическая область, включающая деятельность профессионалов, специалистов по обеспечению успешной деятельности организаций.

Предмет менеджмента как науки управления охватывает исследования закономерностей жизнедеятельности организаций и отношений между работниками в процессе управления.

Существует две достаточно различные точки зрения на значение науки менеджмента и специального управленческого образования для подготовки кадров менеджеров.

Первая из них, характерная для США и Европы, отводит управленческому образованию очень важную роль. Здесь считают науку менеджмента основополагающей для формирования специалистов по управлению людьми, которые, в свою очередь, являются не менее сложными объектами, чем машины или химические процессы, чтобы неподготовленный человек мог управлять ими.

Другая точка зрения – в Японии, где система подготовки менеджеров построена иначе. Крупные фирмы сами готовят руководителей, т.е. происходит обучение опытом, когда старшие по должности учат младших. Процесс подготовки квалифицированного менеджера через планирование карьеры, обмен опытом, ротацию кадров и т.п. занимает почти два десятка лет. Основой подготовки менеджеров считают практику, в то время как наука имеет общеобразующую роль. Так, в стране принято, что на предприятиях учатся все — от рабочего до управляющего фирмой.

В России в условиях отсутствия квалифицированных менеджеров, могущих подготовиться себе самому, при всей близости нашей бывшей советской системы к японскому образцу, на более вероятен, возможен и реализуется западный вариант.

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Для того чтобы организация могла добиться успеха, цели и задачи ее подразделений должны быть скоординированы посредством вертикального и горизонтального разделения труда.

Успешность деятельности организации зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются

уровнем менеджмента в ней.

Развитие и совершенствование менеджмента и приспособление его к конкретной обстановке на сегодня является одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Он во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия.

Кроме этого, все грани менеджмента целесообразно сгруппировать, учитывая, что он является одновременно и системой, и процессом.

В менеджменте как системе выделяют три его грани:

- 1) менеджмент – это воздействие субъекта на объект управления;
- 2) менеджмент – это воздействие на объект с четкой определенной целью или это механизм достижения цели;
- 3) менеджмент – это руководство таким специфическим объектом управления, как люди, поэтому необходимо знание и учет не только объективных, но и субъективных факторов управления.

В менеджменте как процессе выделяют следующие грани:

- 1) менеджмент – это выполнение определенной совокупности специфических видов деятельности, называемых управленческими функциями (планирования, организации, мотивации, контроля);
- 2) менеджмент – это процесс принятия и реализации управленческих решений;
- 3) менеджмент – это процесс переработки и выработки информации и процесс коммуникаций, связывающий воедино все составляющие системы управления.

Методические рекомендации: проведение данного семинарского занятия требует предварительной подготовки с стороны студентов. Поэтому необходимо заранее рекомендовать студентам разбиться на группы по 5-6 человек в каждой и осуществить поиск и конспектирование определений понятий «менеджмент», «управление», «менеджер», «руководитель», «управляющий» и их синонимов. А также постараться дать краткую характеристику всех основных понятийных элементов, которые им встретятся в ходе изучения указанных определений. На занятии команды обмениваются определениями и стараются правильно и наиболее полно пояснить их сущность. Объяснение команды-соперницы может быть дополнено домашней заготовкой, если команда, предложившая определение, не удовлетворена полученным ответом. Побеждает команда, получившая наибольшее количество баллов по итогам всех раундов. Обязательно учитывается общее количество заготовленных определений и степень их проработанности, а также умение пояснить основные понятийные элементы предложенных определений без предварительной домашней подготовки.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какова сфера применения слова «управление»?
2. Дайте определение менеджмента?
3. Проанализируйте различные определения понятия «менеджмент» и покажите их взаимосвязь.
4. Какие аспекты отражаются в понятии «менеджмент»? Чем отличаются понятия «менеджмент» и «управление»?
5. Какова сущность понятия управление организацией и менеджмента? Выделите шесть его основных граней.
6. Чем вызвано множество разнообразных подходов к определению содержания управления?
7. Каково значение менеджмента как вида деятельности?
8. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?
9. Каково значение менеджмента как науки?
10. Что общего между управлением и искусством? Литература: [1, 2, 3, 4-6]

Ситуации

Ситуация 1 Свод законов Хаммурапи

Некоторые законы мудрейшего правителя древности поучительны для потомков. Согласно одному из них, родители могли продавать детей, если к тому их принуждала нищета. Если замужнюю женщину обнаруживали с любовником, то ее бросали в воду; а на неверного мужа можно было только пожаловаться в суд. За несправедливое обвинение клеветник наказывался по суду обстриганием височных волос. За убийство мужа виновница сажалась на кол. За злословие на родителей отрезали язык, за побои — отрубали руку. Муж ничего не получал из приданного покойной жены — оно принадлежало детям. Напротив, вдове возвращали ее приданое и подарок мужа, она пользовалась составленным имуществом со-вместно с детьми.

Начальники за притеснение солдат подвергались смертной казни. За воровство полагалась смертная казнь, за кражу со взломом грабителя убивали у стены дома и закапывали на месте. К вору приравнивался продавший потерянную вещь, а также его покупатель, недоклавший, что он купил не заведомо краденое. Хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал 10 сиклей, простому — 5, но за неудачную улишался рук.

Архитекторам вознаграждались за образное увеличение постройки, по мерке за каждую единицу пространства. Если дом обрушится и задавит хозяина, архитектор подвергается казни; если погибнет сын хозяина, казнит сына архитектора. В случае замеченных погрешностей постройки кире ремонт производится архитектором. Те же принципы действуют в отношении корабельщиков и представителей других профессий.

Кодекс законов Хаммурапи рассматривает проступки и исключительность причинения материального вреда для личности или опасности для государства и общества. Он гарантирует права всем замужним женщинам на личную безопасность, в нем полностью отсутствует правило родовой мести. Поэтому считается, что законы Хаммурапи впервые создали правильно организованное культурное государство, которое взяло на себя защиту подданных и отмщение убийцам.

Источник: Тураев Б. А. История Древнего Востока. Т. 1. Л., 1936.

Вопросы для обсуждения ситуаций:

1. Можно ли считать данный документ свидетельством зарождения человеческой гуманности. Какиепозитивные и негативные стороны наблюдаются у этого явления?
2. Чьи интересы защищают эти законы?
3. Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

Ситуация 2 Кто по-

вашему Роза Р. — предприниматель или менеджер? Проанализируйте по этапам карьерного роста: к какой группе управленческих кадров она относилась на каких уровнях управления работала.

Роза Р. в настоящее время является вице-президентом компании «Парсонс Бринкерхофф», семнадцатой по величине инженерной компании Соединенных Штатов. Она начала свою карьеру в компании «Парсонс Бринкерхофф» как свободный журналист в отделе корпоративных публикаций. Эта временная работа обернулась для нее работой постоянной, а потом, спустя короткое время, она стала главой редакционно-издательского отдела. В 1980 г. президент компании Анри Мишель проинформировал Розу, что ей придется сократить штат своего отдела. Вместо этого Роза убедила Анри Мишеля оставить группу в полном составе и использовать услуги ее отдела, чтобы зарабатывать средства для компании «Парсонс Бринкерхофф».

В 1981 г. она преобразовала редакционно-издательский отдел в аккредитованное рекламное агентство, которое называлось «Пи Би Коммьюникейшенз». Поскольку маркетинг инженерных услуг был привычным для ее группы делом, они сначала открыли обслуживание фирм, входящих в сеть компании «Парсонс Бринкерхофф»: архитектурных, инженерных и управляющих строительством. Современем рекламная фирма начала предлагать свои услуги по рекламе в совершенно новых областях: юриспруденции, страховании, финансах.

недвижимости. Однако ведение «бизнеса внутри бизнеса» стало причиной различных проблем. Как только издательский отдел организовал коммерческий центр, другие отделы в компании «Парсонс Бринкерхофф» должны были платить ему за его услуги. Именно тогда соответствующие отделы начали искать более выгодные условия в отношении стоимости и вида услуг за пределами компании. Чтобы устранить волнения и сохранить ориентацию на внутрифирменное обслуживание «Пи Би Коммьюникейшенз» должны были активизировать усилия в области маркетинга внутри компании и одновременно начинать кампанию по внешнему маркетингу.

На сегодняшний день предприятие Розы Р. имеет серьезный успех. Объем услуг, оказанных клиентам внутри самой фирмы «Парсонс Бринкерхофф» и внешним клиентам, превысил в 2000 г. 1,4 млн. долл. «Пи Би Коммьюникейшенз» продолжает искать новые пути и способы зарабатывать деньги, используя навыки редакционно-издательского отдела.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

Организация и их среда

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: усвоить понятия организация, система управления, уметь анализировать основные составляющие внутренней среды организации, внешней среды организации.

Задачи: научиться анализировать основные характеристики, параметры и принципы организации, основные составляющие внутренней и внешней среды организации.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Организация – это две или более людей, деятельность которых координируется (направляется) для достижения общих целей.

Существуют формальные и неформальные организации.

В менеджменте слово организация используется для обозначения формальной организации, создаваемой с соблюдением определенных формальных правил (устава, учредительных документов, приказа руководителя, положения и пр.). Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны, имеют самое различное назначение, расположение, размеры, внешний вид, строение, поведение и другие характеристики. Это играет важную роль при рассмотрении организаций как объектов управления, чтобы использовать эффективные методы и приемы координации деятельности людей.

Сложные организации, вне зависимости от их конкретного назначения, имеют общие характеристики, черты, параметры или исходные принципы. Они формулируются по-разному различными авторами, но имеют общий смысл. К таким параметрам относят:

- наличие общих целей;
- преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией – это люди (трудовые ресурсы), капитал (деньги, основные фонды), материалы, технологии и информация;
- зависимость организации от внешней среды как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей;

- разделение труда. Разделение всей работы на части называется горизонтальным разделением труда;
- образование подразделений в сложных организациях;
- необходимость наличия управляющего органа.

Важной количественной характеристикой эффективности является производительность. Производительность – это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе. Она отражает комплексную результативность использования всех видов ресурсов (труда, капитала, технологии, информации). Ключевой составляющей производительности является качество труда, продукции, управленческой деятельности.

Менеджеры решают, какие цели в области производительности будут поставлены перед организацией, какие методы получения продукции будут использованы, какие формы стимулирования наиболее приемлемы и другое. Именно руководители своей организованностью, личным примером задают тон в организации. Именно они определяют, будет ли в своей работе организация ориентирована на качество, производительности на потребителей или останется к ним безразличной.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое организация?
2. Когда организацию можно считать успешной?
3. Как организации взаимодействуют с внешней средой?
4. Для чего необходимо управление в организации?
5. Что необходимо для успеха организации?
6. Дайте определения эффективности, производительности.
7. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать в руководстве?
8. Что такое цели и какие цели бывают у организаций?

Литература: [1,2,3,4-6]

Внутренние переменные – это части самой организации, ситуационные факторы внутри нее, это составившая взаимосвязи сложной системы организации.

По определению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури, основные внутренние переменные организации – это цели, структура, задачи, технология и люди. Эта точка зрения является развитием известного "алмаза" Гарольда Ливитта, который выделил четыре переменные организации – задание или миссия, структура, технология и индивиды. По аналогичному принципу построена и известная модель 7-С компании МакКинси (Т. Питерс, Р. Уотермен), которая предполагает выделение таких переменных внутренней среды, как совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности.

Целесообразно рассматривать в качестве синтезирующего подхода использования следующей системы внутренних переменных:

- ресурсы;
- процесс преобразования;
- результаты.

Внешняя среда организации – это совокупность элементов, которые существенно образуют на организацию, но не подвластны ее руководству. Она включает потребителей, конкурентов, правительственные учреждения, поставщиков, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, непосредственно влияющих на ее деятельность. Эти элементы относятся к среде прямого воздействия. Среда косвенного воздействия включает такие значимые факторы, как состояние экономики, политическая обстановка, развитие науки и техники, социокультурные элементы.

Состояние внешней среды характеризуется такими показателями, как вязкость среды, взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность.

Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к

изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей. Для этого необходимо постоянно оценивать и анализировать состояние внешней среды. Для этого можно использовать метод «5*5», для определения наиболее значимых элементов внешней среды, который был предложен А.Х. Месконом, "шкалу неустойчивости внешней среды" И. Ансоффа, приемы ПЭСТ-анализа, конкурентный анализ М. Портера и др.

Ситуация 1 «Концерн "Энергия"»

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн "Энергия". За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод.

И все это при неизменной численности работающих.

В "Энергии" задумались над неизбежностью конверсии раньше других, пользуясь льготами, положенными "чистым" оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы шли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки – "теория успеха" и "управление на спаде".

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов – не новинка. Нов "Энергии" довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне – 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания учредителем коммерческого банка "Энергия". Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и не востребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в пять раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн "Энергия" отказался от традиционной "вертикальной" (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более ста экономически и юридически самостоятельных предприятий, различная численность их работников, разнообразные формы собственности. В целом "Энергия" – это акционерное общество закрытого типа. Более 80 процентов работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы – семья, принятая в "Энергии", гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Источник: "Известия", 1992, № 162 (НМ, № 31, с. 6).

Вопросы для обсуждения ситуации

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

Ситуация 2 «Система бирж "Алиса"»

Декларация независимости государства "Алиса" провозглашена на июньском (1992 г.)

"Большом совете президентов". Согласно "Единому положению о системе" Алиса" будут созданы единые институты "государства": кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги - "алиски") и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с

последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области "public relations". По оценкам экспертов

необходимость перестройки "Алисы" связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения платежных отношений в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной - хотя и достаточно серьезной - перестройке в направлении консолидации и централизации системы, "цементирования" ее организационного строения.

Источник: Коммерсантъ, 1992, № 27.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж "Алиса"?
2. Какие социокультурные факторы учтены при разработке декларации?
3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияния на организацию.

Ситуация 3 Переселение компаний

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

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

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

Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. Потой же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, незаручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Источник: *Новости менеджмента*, 1992, №10, с.5.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?

2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые "перевели свой офис" из России в другую страну? Что повлияло на их решение?

3. Как принудительное использование законов сказывается на деятельности компаний?

4. Что такое "оффшорная" зона? Что такое "свободная экономическая зона"? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?

5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при "переселении"?

Задача 14. Российская компания «Энергия-сервис» занимается производством бытовой техники уже почти 20 лет, в прошлом году ее оборот составил примерно 100 млн руб. Половина доходов приносит производство кухонных комбайнов под торговой маркой «Энергия» — сконвейера ежемесе́чно сходят около 4 тыс. единиц продукции.

По словам заместителя генерального директора «Энергии-сервис» Игоря Кутко, компания готова увеличить выпуск до 10 тыс. — был бы спрос. Но объем продаж (около 50 тыс. единиц в год) не меняется уже несколько лет. Оставшуюся часть выручки компании приносит контрактное производство. Наиболее крупные заказчики — фирмы «Меттэм-технологии» (фильтры «Барьер» для очистки воды) и ЗИС (сетевые фильтры Pilot). Объем контрактных заказов можно было бы увеличить на 35-40% к существующему.

Основной канал сбыта продукции — крупные оптовые фирмы, всего восемь закупщиков. В них приходится примерно 85% объема продаж, из-за большой зависимости. «Энергия-сервис» пыталась выйти напрямую в розницу, но безуспешно: ритейлеры требуют широкий ассортимент продукции. Открытие собственного магазина тоже не принесло позитивных результатов.

На ATL- и BTL-акции у предприятия денег нет. Зато «Энергия-сервис» — единственный производитель в России, который по запросу потребителя досылает по почте любую комплектацию в любой регион страны. Финансовый кризис принес предприятию дополнительные трудности. Почти все сырье и детали компания закупает у иностранных поставщиков, и в кризис переменные издержки выросли примерно на треть. Это привело к снижению нормы прибыли с 8-9% до 5-6%.

Основная задача руководителей «Энергии-сервис» — увеличить объем продаж собственной техники.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какие факторы внешней и внутренней среды организации описаны в кейсе?

2. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в

которых приходится действовать предприятию.

3. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия их влияния на организацию.

Ситуация 4 «Форд» вчера, сегодня и завтра

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Т» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Т», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Т» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А».

Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» — вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания — в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ одновременно расширять гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы — «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» — сколько-нибудь значимо вступили на мировой рынок всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу,

один тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов — «Форд Европа» и «Дженерал

Моторс Европа» – создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», — считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2-3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквальную таловую муку в поисках «философского камня» — так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овалальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так называла компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия).

Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обменяться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого участия и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в японцы пока обгоняют Америку) – время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

Источник: О.С. Виханский, А.И. Наумов. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. М.: Гардарики, 1998. 288 с.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешней средой?
2. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х гг.?
3. В чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и в настоящем (программа «Форд 2000»)?
4. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и в настоящем?

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое внутренняя среда организации?
2. Какие основные внутренние переменные организации следует учитывать руководству?
3. Каково содержание подходов к выделению факторов внутренней среды?
4. Почему руководство обязано осознавать взаимосвязь внутренних переменных?
5. В чем заключается необходимость учета факторов внешней среды?
6. Охарактеризуйте факторы прямого воздействия внешней среды.
7. Какие факторы составляют среду косвенного воздействия?
8. Каковы основные характеристики состояния внешней среды?
9. Какие методы оценки состояния внешней среды организации вы знаете? В чем их сущность?

Литература: [1, 2, 3, 4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

Функции управления: планирование и организация

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения

ситуаций.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: усвоить сущность основных функций управления.

Задачи: закрепить определения общих и конкретных функций управления.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Функция управления – это направление или вид управленческой, характеризующийся обособленным комплексом задач и осуществляемый специальными приемами и способами.

Основными функциями управления целесообразно считать в самом общем виде – планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Планирование – это непрерывный процесс установления конкретной цели и развития всей организации и ее структурных подразделений, определения средств их достижения, сроков и последовательности реализации, распределения ресурсов.

Организация как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и/или целей организации.

Контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он состоит из установления норм, измерения полученных результатов и проведения необходимых корректирующих мер.

Конкретные функции управления следующие: функции управления ресурсами, функции управления процессами и функции управления результатами.

Функции управления ресурсами включают:

- управление запасами;
- управление финансами;
- управление персоналом и т.д.

Функции управления процессами включают:

- управление материально-техническим снабжением;
- управление основным производством;
- управление вспомогательным производством;
- управление обслуживающим производством;
- совершенствование управления;
- управление сбытом;
- управление маркетингом и т.д.

Функции управления результатами включают:

- управление качеством;
- управление производительностью;
- управление затратами и т.д.

Так как конкретные функции возникают в результате наложения общих функций управления на специфику объектов управления, то перечень таких функций зависит от перечня объектов управления и уровня декомпозиции самих функций.

Ситуация «Компания Starwood Hotels & Resorts Inc.»

Взаимосвязь общих функций управления можно проследить на следующем примере. Компания Starwood Hotels & Resorts Inc., которой принадлежат более 700 отелей в 76 странах мира, первой в гостиничном бизнесе начала внедрение программы «Шесть Сигма». Эта

международная программа, впервые осуществленная компанией «Моторола», уже помогла многим фирмам поднять уровень обслуживания клиентов и увеличить прибыль. Суть ее в оптимизации рабочего процесса и использовании каждой минуты на благо компании. В Starwood рассчитывают, что итогом осуществления программы станет супервысокий уровень обслуживания клиента, начиная с момента бронирования и размещения в номере. Скажем, сегодня регистрация вновь прибывшего занимает пять минут. Специалисты «Шесть Сигма», проанализировав каждый шаг персонала, посоветуют, как сократить это время до идеальных трех с половиной минут.

Перестройку и ускорение доверят 450 асам, которых будут искать как внутри компании, так и на стороне. «Специалисты «Шесть Сигма» — именно так называют тех, кто участвует в программе — в зависимости от квалификации получают звания «черный пояс» и «мастер черного пояса» (для самых продвинутых). Каратистские термины, как объясняют в компании, в этом случае говорят о высоком профессионализме бойца гостиничного фронта и стремлении

к постоянному совершенствованию. Боевое искусство гостиничных менеджеров будет направлено против отдельных недостатков в работе отелей, и от деятельности каждого из них компания рассчитывает на рост прибыли, превышающий \$200 000 в год.

Источник: Боевое искусство в «Шератоне» // Карьера, №7, 2001 г.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какую цель поставила перед собой компания Starwood Hotels & Resorts Inc.?
2. Какие задачи для этого нужно решить?
3. В каких формах проявились общие функции управления в данном примере?

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя (студенты заинтересованы в подаче большого количества вопросов, поскольку они могут использовать домашнюю заготовку ответа). На обсуждение вопроса в группе дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашались или не соглашались с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Ситуация «Череповецкий комбинат (АО «Северсталь») Разработка стратегического плана предприятия»

«Мы переживаем сейчас самый ответственный момент в управлении предприятием!» - руководитель АО «Северсталь» Иван Петров был настроен решительно. Присутствующие на совещании в конце января 1996 г. руководители основных видов деятельности предприятия были с ним согласны и готовы к обсуждению.

«1994 год оказался переломным для нашего предприятия, - продолжал Иван Петров. — В 1995 году нам удалось удержать производство практически на уровне 1994 года, а в первом месяце 1996 года объем производства составил 132,4% по сравнению с январем 1995 г.»

Главное, необходимо было привести в порядок систему управления. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты, четко определили полномочия и ответственность менеджеров во всех

уровней, провели ревизию ранее заключенных контрактов, упорядочили документооборот внутри предприятия. Была проведена частичная модернизация оборудования и переход на прогрессивные технологии, предприятие стало владельцем акций (крупный пакет) предприятий-поставщиков - все это дало свои результаты. С января 1995 года отмечается устойчивый рост курса акций комбината и есть все основания полагать, что эта тенденция сохранится.

Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 года добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем выросла на 5%, производство чугуна - на 8%, стали - на 4%, готового проката - на 1%, кокса - на 3%. На спаде пока находится лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4%. Изменилась структура сталя и проката. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля мартеновской стали.

Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 трлн. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

1. Отраслевой анализ.

Черная металлургия относится к наиболее материалоемким и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9% топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется в первую очередь тем, что она служит базой для развития машиностроения.

Черная металлургия имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудное сырьевую, коксохимическую, производство чугуна, стали, проката, производство огнеупоров, ферросплавов, вторичную черную металлургию.

Общий промышленный спад производства в России в последние годы повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции. Основой металлургической промышленности - горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксующихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают предоставлять хорошие спекуляционные марки угля иностранным предприятиям, СП, коммерсантам за "живые" деньги.

Из-за изменения структуры спроса (свертывание заказов оборонной и авиакосмической промышленности) снизилось качество стали и сократилось производство высококачественного проката.

Технический уровень производства в отрасли тоже оставляет желать лучшего. Удельный вес электростали в общем ее производстве по России занимает 56%, тогда как в развитых странах - 95-100%.

Напряженное финансовое состояние металлургических комбинатов и недостаток оборотных средств привели к увеличению просроченной задолженности поставщикам сырья и энергии.

Черная металлургия отличается высокой капиталоемкостью и длительными сроками окупаемости проектов. Хронический дефицит капиталовложений сдерживает реализацию программы реконструкции и модернизации отрасли. В рамках «Федеральной программы технического перевооружения и развития металлургии в России до 2000 года» предусматривается привлечь в металлургию 24 трлн. руб. и 10,6 млн. долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляет 9,6 трлн. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеэкономической деятельности. Данная программа предусматривает также и значительное улучшение качества продукции.

2. Организационно-правовой статус предприятия.

Комбинат "Северсталь" - одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. тонн в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината.

Среднемесячная заработная плата (529500 рублей) значительно выше среднеотраслевой - 335000 рублей. (Данные по состоянию на ноябрь 1994 г.).

“Северсталь” участвует в АО “Карельский окатыш” (бывший Костомукшский горно-обогатительный комбинат) - ему принадлежит 31% акций комбината. На первый взгляд такое вложение кажется невыгодным: Костомукшский комбинат испытывает в настоящий момент финансовые затруднения. С другой стороны, Костомукша - основная сырьевая база череповцевских металлургов, и владение крупным пакетом акций позволяет “Северстали” влиять на стоимость закупаемого сырья. Кроме того, Череповецкий комбинат имеет долевое участие в 19 акционерных обществах.

3. Поставщики.

“Северсталь” -

единственное в своем роде металлургическое предприятие, прямо не привязанное ни к топливным, ни к сырьевым базам. Он расположен между источниками сырья (Костомукша), топливными базами (Печорский каменноугольный бассейн) и потребителями продукции, причем с источниками сырья и топлива Череповец соединяют магистральные железные дороги. А близость к потребителям снижает транспортные затраты в цене готовой продукции.

Месторождения железной руды Северного района, к которым относится и костомукшское, в настоящее время разрабатываются наиболее активно. По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн. тонн) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Но нельзя забывать ни о ежегодном падении добычи, ни об условности приведенных цифр. Печорские месторождения коксующегося угля еще сравнительно новые и смогут обеспечить комбинат в течение длительного времени.

4. Готовая продукция.

Готовой продукцией Череповецкого комбината являются сталь, чугун, прокат, заготовка, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции.

“Северсталь” планирует переоборудовать мартеновские установки в двухвальные проточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. тонн годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов в 1994 г. не удался из-за изменения цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что привело к снижению рентабельности производства с 47,4% в 1993 г. до 16% в 1994 г.

5. Издержки производства.

Металлургия полного цикла относится к наиболее энерго- и материалоемким отраслям: сырье и топливо в среднем приходится до 85 - 90% всех затрат. Отсталые технологии и необходимость обогащения низкосортного (руда из России содержит железа в 3,5 раза меньше, чем бразильская или австралийская) сырья приводят к росту материальных затрат в себестоимости.

Энергозатраты на одну тонну готового проката на 20 - 30% превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии.

Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от промышленно развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, и в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес.

Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой с 1992 г. практически не изменилась.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на тонну

стали.

6. Внутренний рынок.

Металлургический комплекс России работал в 1994г. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время станет основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недогруженные в настоящий момент мощности металлургических комбинатов будут задействованы на удовлетворение внутренних потребностей.

Структура спроса претерпела определенные изменения. Наибольшим спросом стала пользоваться листовая, в том числе оцинкованная сталь.

Одна из вероятных причин - значительная эффективность экспорта именно этого вида продукции. Уменьшился спрос на некоторые высококачественные виды проката и инструментальной стали в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995г. наблюдался устойчивый спрос на все виды строительного металла, причем в большей мере на мелкие партии товара. Продажу металла в розницу Череповецкий комбинат осуществляет через фирмы "Металлснаб".

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами - через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями. Комбинатам более выгодны прямые связи, обеспечивающие более быстрый сбыт и нередко предоплату поставок. Торговцы же, наоборот, предпочитают работать с комбинатами через посреднические фирмы, стремясь обеспечить стабильность поставок и более низкие цены (посредники предусматривают скидки до 10-15%).

7. Экспорт.

В большинстве стран Западной Европы перспективы рынка черных металлов являются благоприятными для поставщиков. Спрос на российский металл в США, странах Центральной и Юго-Восточной Азии, Австралии будет расти.

Для российских металлургов эффективность экспорта, помимо благоприятных цен, поддерживается льготным налогом на экспорт, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособной в настоящее время является только 10-15% поставляемой продукции.

На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводительной сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

8. Конкуренты.

С точки зрения технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новоліпецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию "Северсталь" находится на среднеотраслевом уровне. Но по объемам производства в прошлом году лидировали именно Череповецкий комбинат, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Магнитогорский комбинат, несмотря на свои размеры, быстро теряет лидирующее положение в отрасли. На первое место выходит "Северсталь". Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новоліпецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

9. Анализ финансового состояния предприятия.

Налицо ухудшение финансового состояния компании в III-ем квартале 1994г. Эта ситуация свойственна большинству предприятий отрасли. Основная причина - техническая

отсталость предприятий отрасли по сравнению с мировыми компаниями, высокая себестоимость готовой продукции. Ситуация осложняется еще и тем, что большие средства вкладываются в модернизацию производства.

По сравнению с другими предприятиями отрасли, финансовое положение компании вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства компании удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятию можно будет суверенностью называть флагман отрасли.

Вопросы для обсуждения ситуации:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный (1996г.) и среднесрочный (1998г.) периоды по следующим этапам: 1) определение целей организации, 2) анализ внешней и внутренней среды, 3) анализ стратегических альтернатив, 4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя (студенты заинтересованы в подаче большого количества вопросов, поскольку они могут использовать домашнюю заготовку ответа). На обсуждение вопроса в группе дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашаются или не соглашаются с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю заготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Вопросы к практическому занятию

1. Какую роль играет выделение управленческих функций?
2. Что такое функция управления?
3. Перечислите общие функции управления.
4. Перечислите конкретные функции управления.
5. Что такое планирование? Для чего оно необходимо?
6. Какие виды планирования Вы знаете?
7. Из каких этапов состоит функция планирования?
8. Каких принципов нужно придерживаться, осуществляя планирование?
9. Что такое стратегическое планирование?
10. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
11. Что такое миссия организации? Какие элементы она может всебя включать?
12. Какие цели может ставить перед собой организация?
13. Какие факторы оценивают при анализе внешней среды? При анализе внутренней среды?
14. Какими методами анализа при этом пользуются?
15. Какие основные стратегии действий предприятия Вы знаете?
16. Из каких этапов состоит тактическое планирование?
17. В чем заключается управление по целям?
18. Как следует оценивать стратегический план?

Литература:[1,2,3,4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

Функции управления: мотивация и контроль

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: усвоить определение функции управления «мотивация», основные теории мотивации.

Задачи: закрепить основные понятия и принципы мотивации.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

Результат освоения темы: формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Мотивация – процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Эволюция мотивации имеет характер развития от простейших форм физического, силового принуждения к труду (в рабовладельческом, феодальном обществе) к простым и прагматичным первоначальным теориям (в начале существования современных крупных организаций), а от них к современным теориям, основанным на понимании психологии человека, его поведения, процессного характера мотивации.

Чтобы на практике эффективно выполнять функцию мотивации, руководитель должен овладеть современными теориями мотивации с учетом человеческого поведения и механизмов побуждения к тому или иному действию.

Теории мотивации можно разделить на две группы:

1) содержательные теории мотивации, основывающиеся на идентификации внутренних побуждений личности и потребностей, которые заставляют людей действовать так, а не иначе (это теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда, К. Альдерфера и др.);

2) процессуальные теории мотивации — базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания (это теория ожидания В. Врума, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Для понимания теорий мотивации необходимо уяснить смысл главных понятий – «потребности» и «вознаграждения».

Потребность – ощущение недостатка чего-либо. Потребности работников в определенной степени различаются в зависимости от возраста работников, вида трудовой деятельности, уровня образования и профессиональной подготовки, национальных особенностей, традиций, черт характера, семейного положения и т.д. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности удовлетворить ее (побуждение к действию).

Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение – это то, что человек получает по результатам работы и считает ценным для себя. Существуют два типа вознаграждений: внутреннее (дает сама работа – значимость, самоуважение, содержательность, возможность творчества и др.) и внешнее (дается организацией – заработная плата, символы служебного статуса, продвижение по службе и др.).

Основываясь на существующих теориях мотивации, можно вывести некоторые ее принципы, чтобы руководствоваться ими в процессе управления:

- 1) установление четких целей и задач;
- 2) увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки;
- 3) гласность, наличие обратной связи;
- 4) создание условий, благоприятных для эффективной работы;
- 5) единство моральных и материальных методов стимулирования;
- 6) учет личных качеств работников;
- 7) использование преимущественно положительных стимулов.

Задания

Задание 1. Рассмотрев перечень форм поощрения работников, необходимо:

- 1) определить, какие потребности из «пирамиды» А. Маслоу они призваны удовлетворить;
- 2) какие из них можно отнести к внутренним видам вознаграждения (которые дает сама работа), какие – к внешним (дается организацией);
- 3) определить, какие из перечисленных форм поощрения являются на ваш взгляд гигиеническими факторами, какие – мотиваторами (по теории Ф. Герцберга).

Перечень некоторых форм поощрений работников:

- пикники с участием коллектива организации;
- призы;
- задания, требующие определенных навыков и профессионализма;
- возможность отличиться;
- самостоятельность в решении некоторых вопросов;
- надбавка к заработной плате;
- признательность;
- служебный автомобиль;
- улыбка менеджера;
- продвижение по службе;
- более просторный офис;
- более престижная работа;
- премия;
- оплата медицинского страхования;
- участие в принятии решений;
- возможность приобрести акции организации;
- оказание материальной помощи при госпитализации;
- публичная похвала;
- престижное место для парковки машины;
- благодарственное письмо семье;
- фотография на доске почета;
- дополнительные выходные дни;
- бесплатная путевка в санаторий, дом отдыха. Своерешение обоснуйте.

Задание 2. Назовите пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- 1) васлично (в учебе);
- 2) квалифицированного рабочего;
- 3) неквалифицированного работника;
- 4) профессионала (врача, юриста, преподавателя).

Ситуация 1 Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем

финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточно внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбасы сосисок.

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

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить

рабочие контакты с поставщиками и другими работниками мясокомбината, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, в рамках которой фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия в соответствии с их индивидуальным вкладом, который оценивался по системе, разработанной группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за их увольнение. Они также принимали решения по графику работы, измерению качества, обновлению оборудования. Многие, что раньше являлось работой руководителей, стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определяется следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. Если это не реализуется, причина – в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнять многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности и иерархии Маслоу?
2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.
3. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивации

нных факторах Герцберга в своей программе мотивации?
4. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения. 5. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Ситуация 2 «Мотивация "Альфа-банка"»

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

В ноябре 1999 г. введена в действие система функционально-должностной иерархии. Суть системы в следующем. Все подразделения банка объединены в подгруппы в зависимости от степени их участия в бизнес-процессе, для всех должностей в подразделениях одной подгруппы разработаны минимальные и максимальные границы вознаграждения. В разных подгруппах эти границы для одной и той же должности могут быть различны. На основании этих границ для каждого подразделения банка утверждается фонд заработной платы. Руководитель подразделения в рамках утвержденного фонда устанавливает фактическое вознаграждение каждому работнику. Система гибкая, позволяющая ориентироваться на изменения условий рынка труда. Это дает возможность, анализируя текучесть кадров и постоянно проводя мониторинг рынка заработной платы, производить корректировку и границ вознаграждения, и фактической зарплаты.

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

Начиная со второго квартала 2000 года, в банке организован Конкурс между региональными подразделениями. Основная цель Конкурса – это повышение эффективности работы подразделений филиальной сети.

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

Победители квартального Конкурса награждаются Дипломами. В конце года по итогам Конкурса предполагается присваивать звание «Лучший филиал года». «Альфа-банк» вводит также новую форму поощрения – деловое поощрение. По результатам кредитной работы лучшие филиалы будут наделены значительными полномочиями по кредитованию без письменного согласования с Центральным офисом. Весь ход Конкурса широко освещается в корпоративной газете «Альфа-навигатор». Победители Конкурса также поощряются материально. Для этого Правлением банка выделены дополнительные средства.

Наряду с системой централизации и функционального управления всем работникам и подразделениям сточки зрения ведения бизнеса предоставляется большая самостоятельность. Каждый сам выбирает лучшие, по его мнению, пути решения поставленной

задачи. Главное – результативность, а тут как раз контроль достаточно жесткий. Самостоятельность и ответственность – основные критерии оценки работы.

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

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

С точки зрения обучения, работа ведется по многим направлениям. В первую очередь – это корпоративное обучение.

Так как филиальная сеть банка достаточно обширна, обычно во всех филиалах в рамках одного функционального направления деятельности возникают одни и те же проблемы. Чтобы помочь региональным специалистам в их решении, а также провести обмен опытом проводятся так называемые круглые столы. Это регулярные семинары-совещания по функциональным направлениям деятельности для специалистов региональных подразделений и подразделений Центрального офиса. «Альфа-банк» приглашает к участию в этих семинарах ведущих специалистов Центрального Банка, Министерства по налогам и сборам, Высшего арбитражного суда и других государственных органов с целью консультирования специалистов банка по различным вопросам.

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

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

Было организовано проведение корпоративного тренинга-семинара для секретарей «Психология делового общения. Дело производство».

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

Другим важным направлением корпоративного обучения являются стажировки специалистов региональных подразделений банка в Центральном офисе. Штат консультантов сформирован из лучших специалистов функциональных подразделений банка. Процесс стажировки включает в себя ознакомление с регламентной базой, обучение банковским технологиям, оценку результатов обучения. Труд консультантов дополнительно оплачивается в соответствии с затраченным временем. И хотя на региональные подразделения в связи с этим ложатся дополнительные затраты, они готовы их нести, так как видят реальную пользу стажировок. Налажена обратная связь со стажирующимися: проводится обязательное анкетирование участников стажировок, где они оценивают как мастерство консультантов, так и качество преподаваемого материала. Через два месяца после окончания стажировки оценку работы специалиста дает руководитель регионального филиала в виде заключения, направляемого в отдел подготовки кадров, в котором оценивается качество подготовки специалиста, какие технологии удалось ему внедрить в филиале, какие нет и почему. Продолжительность стажировки не более двух недель. Однако далее консультант несет в течение двух месяцев ответственность за своего подопечного. Он курирует его деятельность, оказывает профессиональную помощь. Если специалист в региональном филиале возникает какая-то неразрешимая коммуникационная проблема, то консультант выезжает в регион.

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

Источник: Интервью с М.А. Малахиной – начальником Управления кадров, зарплаты и трудовых отношений «Альфа-банка» // Управление персоналом, №10, 2000г.

Вопросы для обсуждения ситуации:

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

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя. На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашались или не соглашались с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и по возможности дополняют ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; +/- или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю подготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Задача 2. "КЛУБ 100"

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы "Даймонд Интернейшнл" подал идею создания "Клуба 100" на заводе этой фирмы, изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять "трудным" работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея "Клуба 100" возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что им были обязаны делать.

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

Идея "Клуба 100" представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью бальной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов насчиталось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины - 25 баллов, за год работы без опозданий - 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения. Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью "Клуб 100". Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

За первый год после реализации идеи "Клуба 100" производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. В целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

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

Вопросы

Как работает идея "Клуба 100" в плане мотивации работников?

Рассмотрите идею "Клуба 100" с точки зрения внешних и внутренних вознаграждений.

Какая из содержательных теорий мотивации лучше всего подходит для описания механизма действия "Клуба 100"?

Ситуация «Поистине королевский успех»

За 250 лет своего существования компания S.A.B. стала в Великобритании настоящей традицией. На всех товарах вы увидите гордый знак льва, подпирающего большой золотой крест. Эти предметы - высочайшего качества изделия из кожи: конная упряжь, хлысты для открытых повозок, зонты и т.д. - представляют собой овеянный традицией символ благородства и дворянской чести. Сегодня это символ «поистине королевского успеха».

Этот семейный бизнес был основан в 1750 году. В те времена компания обслуживала преимущественно королевский двор, обеспечивая высококачественной продукцией королей

и королей, принцев и принцесс. В течение продолжительного времени S.A.B. удавалось оставаться на вершине и показывать истинные чудеса успеха и прибыльности. Ее главный офис был расположен на элитарной улице Пиккадилли в Лондоне, и компания обслуживала только самых известных клиентов. Монархи Великобритании настолько высоко ценили заслуги S.A.B., что помещения на улице Пиккадилли сдавались компании за очень небольшую долю их

истинной рыночной стоимости. К сожалению, все хорошо рано или поздно кончается.

Руководители S.A.B. считали, что период бурного роста будет продолжаться бесконечно. Поэтому они решили расширить производственные мощности; были построены новые фабрики, а все производственные операции объединены под одной крышей. Кроме того, была резко расширена сфера розничной торговли фирмы, включая заказы по почте. Такое расширение бизнеса, конечно, повлекло за собой увеличение издержек. Наиболее заметным событием стал переезд из традиционного помещения, расположенного на улице Пиккадилли (сегодня за арендную плату) в офисы нескольких кварталов, аренда которых обходилась примерно в сотни раз дороже.

Конец 1980-х годов ознаменовался рядом весьма значительных перемен, и в исходе этого десятилетия период роста неожиданно прекратился. Британский фунт резко ослабел по сравнению с долларом, что привело к сокращению почти наполовину дохода S.A.B. от заказов по почте. Кроме того, начали меняться вкусы и предпочтения потребителей относительно приобретаемых товаров. Предметы роскоши, которые составляли подавляющую часть ассортимента S.A.B., уже не пользовались большим спросом. В результате события конца 1980-х годов привели S.A.B. к финансовой катастрофе: например, ежегодные убытки достигли 3 миллионов фунтов стерлингов. В 1990-х годах семья Эднэ, которая управляла S.A.B. на протяжении 240 лет, продала свои акции посторонним инвесторам, передав предмет гордости Великобритании в распоряжение некоему неизвестной корпорации. На протяжении последующих четырех лет S.A.B. все больше слабела, после чего ее согласился выкупить Джон де Брюйн.

То, с чем столкнулся г-н де Брюйн, приняв в июне 1994 года бразды правления S.A.B., нельзя было назвать ничем, кроме хаоса. В компании существовало только несколько весьма неэффективных механизмов контроля. Никто действительно не знал, как и куда делаются планы, насколько успешно выполняются намеченные планы. Вскоре бизнесмен пришел к выводу, что вообще сомнительно, что в компании когда-либо существовали какие-либо стандарты и нормы. И так, г-н Брюйн понимал, что для выживания S.A.B. необходимы решительные серьезные перемены.

Чуть ли не самым первым шагом г-на де Брюйна стал возврат к переориентации на традиционный основной бизнес фирмы, а именно, на производство изделий из кожи высшего качества, что должно было вернуть фирме былое конкурентное преимущество. Бизнесмен также снизил издержки, сократив ряд должностей и переместив основные производственные мощности в более дешевые помещения, что позволило значительно снизить арендную плату. Он разработал внедрил механизмы производственного контроля, позволяющие повысить объем выпускаемой продукции, одновременно повышая качество каждой произведенной единицы. Г-н де Брюйн также разработал процедуры для изучения стремительно меняющегося спроса. Кроме того, были составлены специальные планы и разработаны мониторинговые системы для охвата новых рынков сбыта в таких городах, как Париж, Нью-Йорк, Москва и Гамбург.

Предпринятые г-ном де Брюйном действия дали отличные результаты. Всего через год фирму было не узнать. Уже в 1995 году компания получила прибыль свыше 2 миллионов фунтов стерлингов, т.е. товарооборот компании вырос до 5 миллионов фунтов.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Каким образом мог бы г-н де Брюйн использовать этапы процесса контроля, решая проблемы, возникшие в S.A.B.?
2. Учитывая, что S.A.B. работает в разных странах мира, стоит ли ей применять какие-то специфические системы контроля?
3. Какие общие и конкретные функции управления использовал г-н де Брюйн в своей деятельности?

Методические рекомендации: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. В начале занятия студентов необходимо разбить на 2-4 группы исходя из численности студенческой группы. В группы для обсуждения предлагаются вопросы, подготовленные преподавателем, или вопросы из студенческой копилки по выбору преподавателя. На обсуждение вопроса внутри группы дается время, которое зависит от сложности вопроса. Затем одна из групп отвечает на поставленный вопрос, другие соглашались или не соглашались с ее ответом, но обязательно приводят свои аргументы, ход своих размышлений и возможности дополнить ответы других. Оценка ответов может производиться по следующей шкале: +; -; + или 1, 2, 3 и т.д. место (в зависимости от количества групп участников). По итогам всех раундов распределяются места, и объявляется их оценка. Преподаватель оценивает качество ответов на вопросы, правильность аргументации, наличие обоснованных дополнений к ответам коллег, количество и качество подготовленных в копилку вопросов, и участие не менее 80% членов группы. Необходимо по-разному оценивать домашнюю подготовку и ответ на незнакомый вопрос.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое мотивация?
2. Какие теории мотивации Вы знаете?
3. Что представляет собой пирамида потребностей А. Маслоу?
4. Что относится к факторам здоровой окружающей среды, а что – к факторам мотивации в теории Ф. Герцберга?
5. Начем основана теория ожиданий В. Врума?
6. Какова основная мысль теории справедливости?
7. Какая теория соединяет всебетеорию ожиданий и теорию справедливости?
8. Какие выводы для управления можно сделать, основываясь на существующих теориях мотивации?
9. Что такое контроль?
10. Какие виды контроля Вы знаете?
11. Из каких этапов состоит процедура контроля?
12. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

Литература: [1, 2, 3, 4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 **Оценка принятых решений**

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность

темы: выявление места, роли управленческого решения в методологии и организации процесса управления.

Задачи: определить место и значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности в процессе управления, изучить и закрепить основные характеристики качества, оценить условия и факторы обеспечения качества управленческих решений, оценить роль и значение ответственности руководителей за принятые решения.

Содержание занятия: проведение данного практического занятия требует предварительной подготовки со стороны студентов. Необходимо изучить лекции «Роль в принятии решений в управлении. Оценка принятых решений», ознакомиться с дополнительной литературой по данному вопросу, а также подготовить реферат по теме: «Действия аппарата управления как способ повышения эффективности управленческого решения».

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-

управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Начиная с сознательного возраста, вся жизнь человека представляет собой непрерывный процесс принятия решений. Еще в доисторические времена древние люди были вынуждены принимать многочисленные решения, чтобы найти себе пищу, спастись от диких животных и стихийных явлений природы, организовать свое нехитрое хозяйство и разрешать возникающие споры. Все наиболее важные решения такого рода принимались вождями племен единолично или путем обсуждения на совете старейшин. С появлением государств и развитием социальных организаций принятие решений стало более осмысленным и организованным. Возникла постоянная практика принятия административных решений, и резко повысилась ответственность руководителей за их последствия. Поэтому люди стали задумываться над тем, как они принимают решения и что необходимо сделать, чтобы принимать решения более эффективно.

Принятие решения — процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

Процесс принятия решений — процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернатив. Функции принятия решений в методологии процесса управления многообразны и связаны, прежде всего, с решениями: по производству, маркетингу, менеджменту, планированию, организации, мотивации, контролю, распределению власти, разрешению конфликтов и др. Влияние целей организации на принятие решения представляет собой отражение стратегии развития предприятия в разрабатываемых альтернативных вариантах решений. Цели принятия управленческих решений. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные

с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство. Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.

Качество управленческого решения характеризует совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию. На качество управленческого решения оказывают влияние факторы, характеризующие альтернативные варианты управленческого решения. Определение альтернатив — это формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решений проблемы.

Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив труднообразно и ведёт к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Для трудных проблем необходим углублённый анализ, чтобы разработать несколько действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдёт, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий тогда, когда они просто вредны. Опытные менеджеры в таких случаях имитируют “кипучую деятельность”. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для

сопоставления решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть качественными и количественными. Каждый качественный и количественный показатель вариантов решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показателей в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

Если проблема была правильно определена, альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять окончательное решение. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, поскольку само лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.

Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несёт

благоорганизации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход типа «начальник всегда прав» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Обратная связь - это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации ещё не нанесён значительный ущерб. Оценка полученного результата — оценка достигнутого состояния системы управления и накопление опыта. Оценка эффективности —

количественная оценка степени достижения цели управленческого решения. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля. При оценке качества принятого решения используются параметры —

совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

Вопросы к практическому занятию:

1. Какой смысл вкладывают в понятие «решение»?
2. Принятие решений в системе менеджмента.
3. Представьте в виде схемы «Основные этапы принятия решений»
4. Качество принимаемого решения, его характеристики.
5. Факторы, влияющие на эффективность управленческого решения. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения?
6. Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности.
7. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.

Литература: [1, 2, 3, 4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

Процесс коммуникаций

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: усвоить содержание процесса коммуникаций, виды и методы коммуникативных барьеров.

Задачи: изучить основные этапы коммуникационного процесса, проанализировать

процесс обмена информацией, функции и типы коммуникации, виды коммуникационных барьеров.

Содержание работы: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также в форме обсуждения вопросов по предложенным ситуациям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Коммуникации имеют решающее значение в управленческой деятельности. Многочисленные исследования показали, что большую часть своего времени и усилий современные менеджеры тратят именно на процесс получения и передачи информации.

Организационные коммуникации – это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией самой организации, ее целях и задачах. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

От достоверности и своевременности получения необходимых сведений в значительной степени зависит эффективность управления, скорость и точность выполнения принимаемых решений, результативность контроля и исполнения.

В процессе коммуникации задействованы, по меньшей мере, два участника: тот, кто передает сообщение, – коммуникатор и тот, кто получает сообщение, – реципиент.

Передача сообщения – это процесс. Коммуникатор передает информацию, а реципиент ее принимает. Чтобы эффективно осуществлять этот процесс и уметь управлять им, прежде всего следует понять, как он протекает.

Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Традиционно выделяются следующие этапы данного процесса:

- 1) этап отправки и кодирования значения;
- 2) этап передачи;
- 3) этап получения;
- 4) этап обратной связи.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента: 1. Отправитель – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее.

2. Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения являются принадлежащими отправителю идее, факты, ценности, отношения и чувства. Сообщение посылается с использованием передатчика в передающий канал, доводя его до получателя. В качестве передатчика возможно использование как самого человека, так и технических средств.

3. Канал – средство передачи информации. Каналом передачи может быть сама среда, а также технические устройства и приспособления. Выбор канала должен быть совместим с типом символов, используемых при кодировании.

4. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее. При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача – составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Основные функции коммуникации:

информативная-передачаистинныхилиложныхсведений;
интерактивная(побудительная)-
организациявзаимодействиямеждулюдьми,например,согласованиедействий,распределениефунк-
ций,влияниена
настроения,убеждения,поведениесобеседникапутемиспользованияразличныхформвоздействия:в-
нушение,приказ, просьба,убеждение;

перцептивнаяфункция-
восприятиедругдругапартнерамипообщениюиустановлениенаэтой основевзаимопонимания;
экспрессивная-возбуждениелиилизмененияхарактераэмоциональныхпереживаний.

Внастоящеевремявыделяютследующиетипыкоммуникаций:межличностныекоммуника-
ции,организационные(внешние,внутренние)коммуникации.

Межличностныекоммуникации-устноеобщениелюдейводномиз
перечисленныхвидов.Природамежличностныхотношенийсущественноотличаетсяотприродыоб-
щественныхотношений,таккакихважнейшаяспецифическая черта-
эмоциональнаяоснова.Поэтомумежличностныеотношенияможнорассматриватькакфакторпсихо-
логическогоклиматагруппы.Эмоциональнаяосновамежличностныхотношенийозначает, что
онивозникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихсяулюдей по
отношению другк другу.

Эффективная межличностная коммуникацияоченьважнадляуспехав
управлении,таккак,соднойстороны,решениемногихуправленческихзадачстроитсянанепосредств-
енном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные другс другом - в
рамкахразличныхсобытий,ас другой, межличностная коммуникация
являетсялучшимспособомобсужденияирешениявопросов,характеризующихсянеопределенность
юидвусмысленностью.

Напутикполучателюинформациядолжнапреодолетьнекоторыепрепятствия—
барьеры,мешающиеееадекватномупринятиюреспондентом.

Этибарьерымогутбыть:

- физическими—преградыпомехи,возникающиевматериальнойсредекоммуникации
(шум при устном сообщении, слишком большое расстояние, излишне
мелкийшрифт,затрудняющийчтение);
- психологическими — сообщение должно обратить на себя внимание получателя, и
ондолженсуметьвоспринятьполученноесообщение;
- семантическими—связаннымисправильнымпониманиемсмысласообщения;
- личностными—

связаннымисличнымипереживаниямииотношениями,сопровождающимиполучениеинформации

Информация может быть передана с помощью знаков или целой их системы.
Наиболеераспространеннойи«естественной»являетсяпередачаинформацииспомощьюречи—
системысловесныхзнаков,используемыхвнепосредственномообщении.Сообщения,передаваемые
человеком устно, принято называть вербальными. К невербальным (неречевым)способам
передачи информации относятся мимика, жесты, поза, темп и интонации голоса, про-
странственноерасположениеи дистанцияприобщении.

Внешниекоммуникации -этокоммуникациимеждуорганизациейисредой.

Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельностьорганизации.От
этиxfакторов зависяткоммуникационныепотребностиорганизации.Еслибы
нужнобылопроанализировать,очемговорят,пишутичитаютв действительностилюди
ворганизации,основноевниманиепришлосьбы сосредоточитьнакаких-
товопросах,которыесвязаныспотребностямиинформационноговзаимодействиясвнешнимокруже-
нием,котороевлияетили будет влиять на организацию. Внутренние коммуникации -
этокоммуникациивнутриорганизациимеждуразличнымиуровнямииподразделениями.

Формальныекоммуникации-
этокоммуникации,которыеопределяютсяорганизационнойструктуройпредприятия,взаимосвязь
юуровнейуправленияифункциональныхотделов.Чембольшеуровнейуправления,темвышевероят-
ностьискажения

информации, так как каждый уровень управления может корректировать и фильтровать сообщения.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название кружков качества. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Горизонтальные коммуникации — это коммуникации между различными отделами организации. В выполнении обмена информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях.

Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

В условиях человеческой коммуникации могут возникать специфические коммуникативные барьеры. Коммуникативные барьеры существуют как на уровне межличностных (восприятие, семантика, обмен невербальной информацией, некачественная обратная связь, плохое слушание), так и на уровне организационных коммуникаций.

Вопросы к практическому занятию:

1. Дайте определение коммуникации?
2. Перечислите основные функции коммуникации? Раскройте их содержание.
3. Какова сущность понятия «коммуникационный процесс»? Выделите его основные этапы.
4. Назовите основные типы коммуникаций?
5. На чем основывается утверждение о том, что от факторов внешней среды зависят коммуникационные потребности организации?
6. Расскажите об условиях эффективности коммуникаций?

Ситуация 1. Управленческая ситуация «Бутики Христорара»

Жанна Христорара только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христорар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христорара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль

Богдана Христо дара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2–3 дня каждой недели на посещения своих магазинов и работ с их менеджерами.

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

Вопросы для анализа ситуации:

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Где у Христо дара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
3. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?

Ситуация 2. Отцы и дети

Денис и Антон лично не очень часто встречаются, отчасти потому, что у них не складываются отношения друг с другом. Они считают неприятным, когда по работе от них требуются частые контакты. Эту проблему они стараются преодолеть, разговаривая друг с другом по телефону, когда им это нужно.

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

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

Денис думает, что банк довольно закоснелое учреждение. Эту точку зрения он часто и охотно выражает каждому, кто захочет его выслушать. Он погружен в свой мир компьютеров и совершенствование компьютерной техники. У него нет времени на людей. Антон, молчаливый человек, слушает, но не одобряет, делает свою работу так, как он всегда делал.

Вопросы для анализа ситуации:

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

Ситуация 9. Алекс Фокс стал президентом одного из филиалов крупнейшей многонациональной корпорации в июне 2007 года. До этого он занимал должность вице-президента по финансам всей корпорации, проработав в ее финансовом отделе более 20 лет после окончания школы бизнеса. Филиал являлся признанным мировым лидером в своей отрасли, однако его финансовые результаты не совсем удовлетворяли руководство компании и финансовых аналитиков Нью-Йоркской фондовой биржи, чем мнение о нем много определяет курс акций компании.

Первые четыре месяца Алекс провел в поездках по миру (филиал вел операции в 160 странах), встречаясь с руководителями отделений (их было четыре) и компаний (филиал был построен по принципу: операционная компания в каждой стране). Сначала сентябрьской компании начали распространяться слухи о предстоящих организационных переменах, которые приведут к ликвидации региональных отделений, объединению операционных компаний и сокращению персонала. Особенно волнение вызвали слухи среди сотрудников Европейской штаб-квартиры, в которой работало почти 100 человек, большинство из которых – опытные руководители высшего ранга. В середине сентября было сообщено, что 01.10.2011 г. состоится всемирная видеоконференция на Фокса. На конференцию были приглашены президенты и вице-президенты отделений и директора наиболее крупных операционных компаний.

В 30-минутном выступлении президент охарактеризовал предстоящую реорганизацию: ликвидация Европейской штаб-квартиры в период до 01.01.2014 г., преобразование других отделений в регионы, централизация подразделений поддержки операционных компаний. На этом видеоконференция была закончена, участникам не была предоставлена возможность задавать вопросы. На следующий день во все операционные компании было направлено краткое содержание выступления Фокса. После этого в течение двух недель из мировой штаб-квартиры не поступало никакой информации.

Вопросы для обсуждения ситуации:

1. Какие коммуникативные барьеры затрудняют общение между сотрудниками и руководством? Какие способы могут устранить эти барьеры?
2. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задача 6. Определите, к какому виду коммуникативных барьеров можно отнести следующие помехи:

- 1) незнание языка;
- 2) различия в вероисповедании;
- 3) громкая музыка;
- 4) возраст;
- 5) неумение слушать;
- 6) привычка перебивать;
- 7) большое расстояние;
- 8) недоверие к собеседнику;
- 9) различие культур;
- 10) незаинтересованность в предмете разговора;
- 11) неприязнь к собеседнику;
- 12) холод, жара;
- 13) использование сленга;
- 14) разные темпераменты;
- 15) недостаточная освещенность помещения. Литература: [1, 2, 3, 4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

Группы и групповая динамика

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и рассмотрения ситуации.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: уметь анализировать работу в группах

Задачи: научиться анализировать индивидуальную и коллективную работу в команде.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем после рассмотрения предложенных ситуаций, а также в форме проведения тестирования «Уровень общительности».

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

В жизни людей существует большое количество разнообразных общностей.

В зависимости от своих размеров они разбиты на 4 категории:

- 1) мегагруппы (всемирные движения, религии);
- 2) макрогруппы (классы, слои, профессиональные группы);
- 3) микрогруппы (семья, бригада, отдел);
- 4) суб-микрообщности (дуэт, трио, квартет).

Объектом изучения теории менеджмента и организационного поведения

являются

микрогруппы или «малые группы», которые в своей совокупности образуют организацию

Ситуация Молодой специалист в фирме «МВМП»

Иван К. после того, как прошел краткосрочный курс обучения в одной из известных школ бизнеса, поступил на работу в быстроразвивающуюся фирму, осуществляющую разработку и сбыт информационного продукта для систем планирования и учета движения финансовых средств в коммерческих организациях. До этого он окончил престижный в прежние времена вуз, готовивший специалистов в области конструирования летательных аппаратов.

Работать по профилю он не пошел не только потому, что его туда активно никто не зазывал, но и потому, что в стране начала резко изменяться ситуация, обозначилось движение крынку, стали создаваться частные коммерческие структуры, молодежь начала увлекаться бизнесом, и многие друзья Ивана с головой окунулись в предпринимательство.

Родители Ивана были категорически против того, чтобы он стал «спекулянтом». Более того, им даже трудно было представить себе, что их сын будет трудиться не в «почтовой ящике». Внутренне Иван тоже не очень жаловал бизнес «купи—продай». Однако при этом ему никак не хотелось становиться «технарем», винтиком в хорошо отлаженной машине конструкторского бюро. Его тянуло к независимости, самостоятельности, свободе, творческому труду. Компьютер открыл для него эти перспективы. Он мог часами не ослабевающими интересом работать на персональном компьютере. Такое поведение Ивана для многих его друзей выглядело делом довольно странным, ибо они знали его как очень общительного и коммуникабельного парня, всегда с удовольствием готового поддержать хорошую компанию, с жаром пообсуждать политическую жизнь страны или поговорить о музыке. Поэтому то, что Иван часами мог вести диалог только с компьютером, их очень удивляло.

Еще на последнем курсе института друзья неоднократно предлагали Ивану заняться вместе с ними «делом». Иван в общем-то был не прочь поработать с друзьями, «сделать» немного денег, которых ему явно не хватало. Но что-то сдерживало его, и он так ни разу и не испытал себя в бизнесе, однако обсуждал, давал советы, успокаивал тех, кто «пролетел», старался в элитных надеждах на будущий успех. Сам же не рисковал стать на стезю коммерсанта.

Закончив институт с «красным» дипломом, Иван четко решил, что в «ящик» не пойдет, а займется чем-

то более интересным, живым и доходным. Конечно, став дипломированным специалистом, можно было бы уже и перестать думать об обучении и заняться делом. Но внутреннее ощущение, что от отсутствия нужных знаний по экономике и бизнесу не даст

возможности работать качественно и профессионально, что ведение дела на основе интуиции, догадок и умения использовать ситуационные возможности и счастливый случай — халтура, делало Ивана неуверенным в себе. Ему казалось, что он не сможет стать полноценным членом коллектива и нормальным работником, если не будет восприниматься другими как специалист, знаток своего дела. И уж никак не хотелось ему попасть в положение «подай — принеси». Поэтому он опять, как и в годы студенчества, не решился начать работать, а счел необходимым пойти учиться на бизнесмена.

Расстроенные отказом сына идти работать в конструкторское бюро, родители все же поддержали его затею, решив просебя, что может быть, он одумается, послушав всю эту «экономическую чушь», которую нельзя не только назвать наукой, но и отнести к области сколь-нибудь содержательных и доказательных знаний. У них все еще сохранялись брезгливо-снисходительные воспоминания о тех гуманитарных дисциплинах, которые они проходили, когда учились в Физтехе.

Однако ожидания родителей не суждено было сбыться. Более того, результат получился совершенно противоположным тому, какой они ожидали. Занятия в Школе бизнеса захватили Ивана буквально с первого занятия. Там все было совсем не так, как в его институте. Преподаватели были просто замечательные, специалисты своего дела, увлеченные и эрудированные. Казалось, они видели весь свет. Со студентами вели себя как с равными, всегда были открыты для беседы, улыбались, шутили. И занятия проводились совсем по-другому, чем в их институте. Не было этих скучных лекций с бесконечным конспектированием и семинаров, на которых либо решали задачи, либо отвечали на вопросы преподавателей. В Школе бизнеса

даже во время лекций студенты творили вместе с преподавателем. А так, в основном, были дискуссии, анализ ситуаций, групповые упражнения.

Ивану это все очень нравилось. На занятиях преподаватели много и убедительно рассказывали о том, какая интересная и замечательная жизнь кипит в передовых крупных компаниях США, Японии, других развитых стран, о том, сколько увлекательна, сложна и ответственна работа менеджеров. Иван слушал их с огромным интересом и все более и более загорался желанием пойти работать в частную фирму, чтобы благодаря знаниям, энергии и самоотверженной работе стать менеджером высокого класса, сделать карьеру и войти в управленческую элиту. При этом он не видел себя «красным директором» крупного завода, а рисовал себе будущее, навеянное мемуарной литературой звезд западного менеджмента, таких, как Ли Якокка или Акио Морита.

Занятия в Школе бизнеса проводились во второй половине дня, с 3 часов. По утрам у Ивана была масса свободного времени, и он старался его использовать на повышение своего мастерства во владении компьютером. Иван записался в компьютерный клуб, где он сумел существенно расширить свои познания и научиться очень многим тонкостям в обращении с компьютером. Иван очень внимательно следил за всеми происходящими в городе событиями, которые были связаны с компьютерными делами. В частности, он не пропустил ни одной выставки, на которой выставлялась компьютерная техника. На одной из таких выставок около стенда с рекламной литературой по информационным продуктам Иван познакомился с Сергеем Леонидовичем.

Разговор возник как-то спонтанно и через некоторое время перерос в беседу двух увлеченных одним делом людей. Сергей Леонидович сразу произвел на Ивана хорошее впечатление. Иван увидел в нем человека, глубоко знающего свое дело, четко и логично мыслящего, одним словом, специалиста-компьютерщика. Но не только это вызвало у Ивана симпатию к Сергею Леонидовичу. Его подкупила также и доброжелательность этого человека. Ивану было очень лестно, что этот уже не молодой, и, наверное, признанный специалист, работающий в фирме, создающей математическое обеспечение, разговаривает с ним как с равным, вежливо обращаясь к Ивану на «ты» и внимательно выслушивая его дилетантские (так думал Иван) рассуждения.

Сергей Леонидович подробно расспросил Ивана о том, где он учился, чем занимается, что может и хочет делать. При этом он высказал заинтересованность в привлечении Ивана к

своей работе, конечно, если этого захочет Иван и если он на самом деле сможет справиться с теми задачами, которые могут быть поставлены перед ним. После этой встречи на выставке Иван еще пару раз навещал Сергея Леонидовича в офисе фирмы «МВМП», в которой тот работал. Между этими посещениями он успешно выполнил контрольное задание, которое дал ему Сергей Леонидович, и тот предложил ему пойти к ним в фирму на работу.

К этому времени уже закончилась учебная программа в Школе бизнеса, и Ивану надобно было идти работать. Конечно, «МВМП» не была крупной фирмой, о работе в которой Иван мечтал во время обучения в Школе бизнеса. Однако здесь его ждала работа на компьютере, фирма была хотя и не очень большой, но все-таки частной и с большими перспективами

роста, как об этом говорил Сергей Леонидович. И наконец, у Ивана возникли внутренние обязательства перед Сергеем Леонидовичем. Ивану казалось, что раз к нему так хорошо отнеслись, то отказываться как-то неудобно. Иван немножко поколебался и согласился.

Фирму «МВМП» Борис Григорьевич создал после того, как после трех лет довольно успешной работы со скандалом развалился кооператив «Прогресс», занимавшийся импортом в СССР и продажей персональных компьютеров. Борис Григорьевич в начале 80-х гг. после окончания МАДИ несколько лет, как он считает, совершенно бесполезно проработал в НИИ и даже пытался писать диссертацию. Однако понял, что это не для него, и по большому благу сумел устроиться на станцию техобслуживания автомобилей мастером в цех, производивший кузовные работы. Там Борис Григорьевич сумел сколотить небольшой капитал. Но, что самое важное с его точки зрения, там он сумел познакомиться со многими нужными людьми. В цехе Борис Григорьевич усвоил для себя одно важное правило: с рабочими надо вести дела очень просто — плати и они сделают все, что нужно, и так, как надо. Но при этом все равно доверять им нельзя — как только ослабишь контроль, то или обманут, или, еще того хуже, обворуют.

Материальной стороной своей работы на станции техобслуживания Борис Григорьевич был доволен. Однако ему не нравилась обстановка: грязь, грубость, работы в замасленных спецовках, жалобы клиентов, проверки, опасность попасть под суд. Ему хотелось такой же интеллигентной жизни, как была в НИИ, и такой же доходной, как

на станции техобслуживания. Перестройка дала Борису Григорьевичу шанс, и он его не упустил. С двумя из своих клиентов, имевших, как и он, деньги и желавших «сделать» их еще больше, но более законно и культурно, чем они это делали ранее, Борис Григорьевич создал кооператив «Прогресс» и занялся продажей персональных компьютеров.

Бизнес сразу пошел очень успешно. Спрос на компьютеры был очень высок, цены просто астрономические, и через год при кооперативе уже крутилась широкая сеть посредников, работа которых строилась на контрактной основе с оплатой в виде установленного процента от объема реализации. Кооператив считал, что выгоднее иметь дело с современными посредниками, чем содержать постоянных

сотрудников. Но постепенно работать становилось все труднее и труднее. Возникло много крупных конкурентов, торговавших компьютерной техникой, которые имели существенные преимущества перед старым карликовым состоянием «Прогресса». Произошло определенное насыщение рынка персональными компьютерами и, наконец, ужесточились условия ввоза компьютеров в страну, выросли таможенные пошлины. Все это в совокупности поставило «Прогресс» на грань катастрофы. Начались скандалы между тремя партнерами, выяснение того, кто виноват. И наконец, кооператив распался. Борис Григорьевич получил свою долю и начал думать, что делать дальше. Печальный конец «Прогресса» он четко связывал с тем, что не было создано солидной фирмы с достаточным числом сотрудников. И по этому решил для себя, что следующее его дело, которым он займется, должно быть организовано как настоящая солидная фирма с постоянными сотрудниками, с хорошим офисом и в хорошем бизнесе. Именно таким бизнесом Борису Григорьевичу представлялась разработка информационного продукта. По своему предыдущему опыту он знал, что многие фирмы накупили компьютеров, а вот как заставить это «железо» работать на себя, не очень представляют.

Деньги для создания фирмы у Бориса Григорьевича были. Однако он понимал, что сам этого сделать не потянет, если не возьмет в партнеря кого-нибудь, кто является специалистом в

области разработки компьютерных программ и на кого можно положиться в совместном деле. Скандальный «развод» с партнерами по кооперативу оставил серьезный след в памяти Бориса Григорьевича. Поэтому он очень обстоятельно подошел к выбору кандидатуры партнера. После серьезных раздумий он решил переговорить со своим бывшим коллегой по НИИ Сергеем Леонидовичем, который продолжал работать там же в должности заведующего отделом автоматизации. Хотя Сергей Леонидович был немного старше Бориса Григорьевича, тем не менее тогда, в 80-е гг. Сергей явно находился под сильным влиянием Бориса. Думая о будущем партнере, Борис Григорьевич хотел видеть его хорошим специалистом, беспрекословно подчиняющимся ему и абсолютно не влезаящим в дела бизнеса. «Именно таким будет Сергей. Пусть руководит своими программистами, делает продукт, а что делать с этим продуктом, будем решать я», — думал Борис Григорьевич.

Разговор будущих партнеров оказался очень результативным. Сергей Леонидович очень удивился тому, что после стольких лет отсутствия каких-либо контактов Борис Григорьевич позвонил ему. На встречу он пришел очень радостный, в приподнятом настроении. Когда

же Борис Григорьевич объяснил, зачем он предложил встретиться, Сергей Леонидович сразу согласился с предложением создать вместе фирму и начать в ней работать. Его не смутило то, что Борис Григорьевич предложил ему долю всего в 10%. Он воспринимал эту возможность как подарок судьбы, так как НИИ уже почти перестал существовать.

Компанию создали втроем: Борис Григорьевич с долей 60%, его жена с долей 30% и Сергей Леонидович с долей 10%. По предложению Бориса Григорьевича компанию назвали «МВМП».

В первый день на работу Иван пришел на 10 минут раньше. И не потому, что боялся опоздать, а просто не терпелось начать работать, ощутить себя сотрудником фирмы. Хотелось так же самого первого дня показать себя «преданным и надежным». Так называли занятия в Школе бизнеса тот тип сотрудников, которые находятся в гармоничном взаимодействии с фирмой. И Ивану хотелось быть именно таким человеком в организации.

К удивлению и даже некоторому расстройству Ивана в офисе уже находилось несколько сотрудников, которые при этом даже не болтали друг с другом, а работали, сосредоточенно всматриваясь в экраны мониторов. Иван поздоровался, остальные ответили на его приветствие, даже не взглянув в его сторону. Накануне Сергей Леонидович показал Ивану его рабочее место, и он молча прошел на него, включил компьютер и задумался о том, почему они совершенно не реагируют на него, ничего не спрашивают, не стараются что-либо объяснить ему.

Ивану было очень досадно, что его первый день начался так серо и неинтересно. Однако уже через несколько минут

он успокоил себя, решив, что это происходит потому, что его уже раньше видели в офисе, и Сергей Леонидович представлял его как будущего сотрудника фирмы.

Около 9 часов стали приходить остальные. Они приветствовали всех с порога и сразу садились за свои компьютеры. Присутствующие отвечали на приветствия не поворачивая головы. Рабочий день начался.

Фирма «МВМП» размещалась в четырех комнатах. В двух больших комнатах располагались программисты, еще в одной комнате сидела администрация. И наконец, в четвертой комнате находился офис президента фирмы. Сергей Леонидович сидел в одной из комнат вместе с программистами. У него был гораздо больший стол, чем у остальных. На столе стоял его персональный телефон, которым он не разрешал никому пользоваться. Все остальные должны были пользоваться телефонами, которые находились в комнате администрации. Естественно, находившиеся там сотрудники не были в восторге от того, что к ним приходили звонить программисты.

Первое, что сказал Сергей Леонидович Ивану, когда он пришел на работу, так это то, что в 10 часов Ивана приглашает для беседы шеф. Причем в это сообщение Сергей Леонидович вложил столько торжественного пафоса, а в слово «шеф» столько почтения, что Ивана охватило какое-то внутреннее волнение. Около 10 часов сосед Ивана неожиданно оторвался от своего компьютера и спросил у Ивана, не забыл ли он то, что ему в 10 часов надо быть у шефа.

Ивана это очень обрадовало, так как он уже начал думать, что никому до него нет никакого дела. Без двух минут десять Сергей Леонидович поднял Ивана из-за компьютера и сам лично проводил его в кабинет президента. Секретарше президента он сказал, что шеф пригласил их на 10 часов, и стал ждать, пока она не осведомилась у Бориса Григорьевича, действительно ли он приглашал их к себе.

Выйдя из кабинета президента, секретарша движением руки предложила им войти и направилась за свой стол. В кабинете президента Сергей Леонидович, поздоровавшись, быстро представил Ивана и сразу удалился.

Кабинет президента произвел на Ивана странное, если не сказать комичное впечатление. На стенах были развешаны увеличенные чуть ли не до размеров афиш вырезки из программ

толи совещаний, толи конференций, на которых была пропечатана фамилия президента, увеличенные копии фрагментов каких-то публикаций, где попадалась все та же фамилия и, наконец, фотографии президента в окружении почтенных господ и дам, которых Иван никогда ранее не видел, но которые, по-видимому, были известными и важными персонами. Не менее странное впечатление на Ивана произвел и сам президент. Это был невысокий, упитанный мужчина с густой черной бородой и обширной лысиной, которую прикрывали тянущиеся от левого уха к правому хилые пряди волос. Но больше всего Ивана поразили глаза президента, которые как будто буравили насквозь, но в которые невозможно было взглянуть, так как он моментально отводил их в сторону.

Президент произнес довольно длинную речь, в которой похвалил Ивана за правильный выбор, сказав, что фирма «МВМП» успешно развивается и в скором будущем добьется огромных успехов. Он много говорил о том, что задача Ивана — хорошо работать, а уж он сделает все, чтобы ему хорошо платить. При этом он несколько раз подчеркнул, что на фирме прекрасное оборудование, поэтому сотрудники могут ни о чем не беспокоиться, а плодотворно работать и получать большие деньги. Иван попытался задать конкретные вопросы относительно того, что ему надо будет делать и какие задачи он должен будет решать. Он даже попытался задать вопросы относительно того, какие цели ставит перед собой фирма, с кем она сотрудничает, кто ее клиенты. Президент от ответа на эти вопросы либо уходил в сторону, либо вообще не отвечал, либо отвечал очень неопределенно. Ивану беседа с президентом совсем не понравилась. Он почувствовал, что и президент чем-то остался недоволен и даже раздражен. Особенно заметно негативную реакцию президента вызвал вопрос Ивана о том, на каком сегменте рынка фирма ведет конкурентную борьбу. Спрашивая это, Иван хотел продемонстрировать свою ученость, показать, что он не только «технарь», но и получил серьезные знания в Школе бизнеса. Однако эффект от этого вопроса получился совсем противоположный тому, на какой рассчитывал Иван.

Возвратившись от шефа на свое рабочее место, Иван почувствовал на себе любопытствующие взгляды сотрудников. Сразу же после его возвращения в комнату зашла секретарша президента и сказала Сергею Леонидовичу, что Борис Григорьевич просит его зайти к нему. Вернувшись через несколько минут, Сергей Леонидович бледный и с дрожащими от лихорадки губами подошел к Ивану и попросил его выйти в коридор. Там он в полустерике обругал Ивана мальчишкой, лезущим не в свои дела, и посоветовал ему не строить из себя умника, и вообще знать свое место. Иван не понял, в чем его вина. Он же не делал ничего плохого, только хотел узнать о том, что ему предстоит делать, и вообще, чем фирма занимается. Но не это расстроило и удивило Ивана. Он увидел совсем

другого Сергея Леонидовича. Иван никак не мог представить, что сейчас с ним говорит тот же человек, с которым он разговаривал тогда на выставке.

Во время обеда программисты, которые сидели в одной с Иваном комнате, проявили к нему большой интерес. Все искали возможности побеседовать с ним один на один. При этом их интересовало, в основном, что сказал ему шеф, и не упоминал ли он их в беседе с Иваном. После обеда ничего памятного не произошло. Так прошел первый рабочий день в жизни Ивана К.

Четыре месяца пролетели очень быстро, почти незаметно. За это время Иван привык

работе, почти смирился с ситуацией отсутствия коллектива. Люди работали вместе, но кроме общих задач их мало что объединяло. Более того, в отношениях между сотрудниками заметно присутствовали взаимное недоверие и подозрительность. Программисты сидели рядом, однако прямых контактов было очень мало. Все дела замыкались на Сергее Леонидовиче, и все связывали через него. Шеф Иван больше ни разу не видел, что, по его мнению, было бы лучше.

Атмосфера была совсем не такая, о какой рассказывали в Школе бизнеса и о какой мечтал Иван. Однако работа выручала. Ему нравилось решать задачи, которые ставил Сергей Леонидович. На работе компьютер стал Ивану лучшим другом. Правда Иван так и не выяснил того, чем же он должен заниматься. Ему казалось, что им затыкают дыры в общей работе, так как, в основном, он получал задания, совсем не связанные между собой. Иногда ему хотелось понять смысл задания. Но этого Ивану добиться было не от кого. После утреннего разговора

с Сергеем Леонидовичем в первый день работы Иван потерял к нему симпатию и не хотел говорить с ним о чем-либо, кроме содержания задач. С коллегами об этом говорить было бесполезно, так как они по такому поводу не очень охотно отвлекались от своей работы, и им, похоже, тоже не очень был ясен смысл той работы, которую они выполняли на фирме. Было несколько человек, которые сводили всю работу, превращая ее в конечный продукт. Но Иван не рисковал их беспокоить.

Зарботную плату, как и обещал в разговоре президент, платили хорошую. Более того, уже с первого месяца Ивану стали давать премиальные. Причем Иван даже не знал, за что конкретно. Говорили, что за хорошую работу, что шеф им доволен.

В одной комнате с Иваном работал парень его возраста, Леша. Был он очень вежливым, обходительным, работающим. Часто приходил на работу задолго до начала рабочего дня и засиживался до позднего вечера. В обеденный перерыв Леша охотно общался с коллегами. Но во время работы сам никого не дергал и не любил, когда кто-то подходил к его столу. Леша был страстным поклонником автомобилей, казалось, знал их все и мечтал купить хорошую иномарку. Иван не увлекался в такой мере автомобилями, однако не прочь был поговорить с Лешей о гонках и новых моделях машин. Причем он не столько говорил, сколько слушал увлеченные рассказы Лешы.

В обед Леша подошел к Ивану и сказал, что хотел бы поговорить с ним по серьезному вопросу. Иван подумал, что, наверное, Леша уже собирается купить желанную иномарку. Они отошли в сторону, и Леша спросил у Ивана, не хотел бы он подзаработать денег. Оказалось, что Леша делает «халтуру», выполняет один заказ, но не успевает его закончить в срок. Поэтому он готов дать часть работы Ивану, заплатив за это хорошие деньги. Ивана Лешино предложение не заинтересовало. «Только когда этим заняться?» — спросил Иван. Леша страшно удивился: «Как когда? Во время работы. Все так делают свою «халтуру». Иначе чего бы мы здесь сидели и жаловались на этого лысого жлоба». Иван сначала хотел «врезать» Леше по физиономии. Но внутри него словно что-то надломилось. Он подумал: «Ну и болото же здесь. Надо уходить», — повернулся и пошел к своему компьютеру.

Вопросы к обсуждению ситуации:

1. Как вы охарактеризуете персонал и героев ситуации?
2. Какие факторы оказали влияние на формирование поведения героев? Проанализируйте их.
3. Какие внутриорганизационные отношения сложились в фирме «МВМП»? Охарактеризуйте систему этих отношений.

Задание 1. Тест «Уровень общительности»

С этой целью на каждый из приведенных ниже вопросов следует ответить однозначно — «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит рутинная деловая встреча. Выбывает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли визит к врачу до тех пор, пока не станет уже совсем невмоготу?
3. Вызывает ли у вас мятение и недовольство поручение выступить с докладом,

сообщением, информацией на какую-либо тему на совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любители выделить свое переживание в миске быта были бы?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, сказать, который час и т. д.)?

7. Верите ли вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 30 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане, либу в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, театральной кассе). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в очередь и томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких "чужих" мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-то в "кулуарах" высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досада чужая либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Ответ "да" оценивается в 2 балла; "иногда" - в 1 балл; "нет" - в 0 баллов. Общее число баллов суммируется и по классификатору определяется, к какой категории людей вы относитесь.

От 30 до 32 баллов - вы явно некоммуникабельны, и в этом ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контактное, контролируйте себя.

От 25 до 29 баллов — вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если их не ввергают вас в панику, то надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь таким неудовольствием, в вашей власти преломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете "вдруг" полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

От 19 до 24 баллов — вы в известной степени общительны; в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого основания. Эти недостатки исправимы.

От 14 до 18 баллов - у вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

От 9 до 13 баллов - вы общительны (порой, может быть, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя и не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не хватает - так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступать.

От 4 до 8 баллов - вы, должно быть, очень общительны, всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас головную боль. Охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители коллег и относятся к вам с некоторой опаской. Задумайтесь над этими фактами!

3 балла и менее — ваша коммуникативность носит болезненный характер. Выговорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям - и на работе, и дома, и вообще повсюду — трудно с вами. Вам нужно поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительнее относитесь к людям. Наконец, подумайте о своем здоровье - такой "стиль" жизни не проходит бесследно.

Конечно же, нельзя абсолютизировать результаты теста, однако, надеюсь, они все же наведут вас на размышления. Если руководитель считает необходимым проводить самоанализ, хотя бы на основе вопросников подобного типа, то это уже само по себе говорит об искреннем желании понять и устранить затруднения, связанные с налаживанием контактов с окружающими.

Литература: [1,2,3,4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

Оценка стиля управления. Методы оценки стиля управления

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и обсуждения ситуаций.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность

темы: усвоить сущность стиля руководства и лидерства, значение основных теорий стиля руководства.

Задачи: изучить понятие и виды стилей управления; факторы их определяющие.

Содержание занятия: Рассмотрение и анализ понятий: Власть и влияние. Стили руководства, ситуационный подход к эффективному стилю лидерства. Методы оценки стиля управления по различным параметрам.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Общей чертой управленческой деятельности руководителя является право легитимно диктовать, навязывать свою волю, мнение объекту управления через систему административных, экономических, властных механизмов.

Сущностное отличие управленческой деятельности от других форм человеческой активности состоит в принятии социально значимых, затрагивающих интересы множества людей решений и ответственности за их правильность и эффективность перед собственником.

Разрешение противоречия между общими и частными характеристиками управленческой деятельности, а также влияния личностных качеств руководителя на механизм принятия решений выражается понятием «стиль управления».

Факторы, влияющие на эффективность управления

К числу этих объективных факторов следует отнести величину предприятия и количество его сотрудников. К ним также относятся особенности производственной деятельности. Промышленное предприятие, фондовая биржа, сельскохозяйственный кооператив, универмаг или научно-исследовательский институт объективно отличаются характером труда, и качеством рабочей силы, и спецификой управленческих механизмов. На управление влияют особенности выполняемых производственных задач, условия их реализации, способы и средства деятельности.

Факторы, влияющие на эффективность управления

ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ
Активная политика конкурентов	Психологический климат в коллективе
Внезапные изменения в экономическом положении и климат	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потеря рабочего времени
Общественно значимые события	Болезни руководителей и сотрудников
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.)
Неблагоприятные погодные условия	Производственные конфликты
Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Расширение или сокращение деятельности организации
Репрессивное и агрессивное законодательство	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения	Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения, технический вандализм
Резкие колебания на финансовых рынках	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лоббизм)
Неожиданные изменения конъюнктуры рынка энергоресурсов и сырья	Факторы охраны имущества и безопасности труда
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство

Новые технологии и производство товаров и услуг

Разработка стратегий управления, согласование с коллективом планов развития

Требования профсоюзов к технике безопасности и условиям труда

Административный контроль, системаощернения ивыскания

Влияние средств массовой информации на формирование имиджа предприятия и его руководство

Позитивная мотивация творческого и производительного труда сотрудников

Стили управления

Стиль управления	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера Личное установление целей и выбор средств их достижения Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Делегирование полномочий Содержание ключевых позиций у лидера Принятие решений Разделение полномочий Участие в коммуникациях осуществляется активно в двух направлениях	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме Коммуникации строятся в основном по горизонтали
Сильные стороны	Внимание к срочности и порядку, предсказуемость результатов	Усиление личных обязательств Повышение уровня участия в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера
Слабые стороны	Сдерживается индивидуальная инициатива	Требует много времени на принятие решений	Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера

Практически невозможно применение одного стиля руководства постоянно, необходимо применять гибкий, адаптивный стиль руководства в зависимости от:

- стадии развития производства
- конкретных решаемых задач
- типа производства
- степени зрелости персонала
- стабильности ситуации на производстве

Но в любом случае у руководителя должен быть стиль руководства, т.к. он формальный лидер, ему стремятся подражать, он всегда на виду, и СР имеет тенденцию распространяться на всю систему управления. Незная всего

этого, подчиненные сами определяют стиль руководства

«босса», наверное, все мы слышали высказывания, типа «анашина начальник, просто сатрап (пример жесткой авторитарии)», или «свой парень в доску (явный либерал)».

Участники делового совещания в процессе совместной работы обучаются умению мыслить в соответствии с интересами коллектива, подходить к обсуждаемой проблеме с учетом последствий принимаемых решений. Участие в такой коллективной форме способствует разв

итию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мнениями, накоплению им навыков творческого решения управленческих задач. Проведение совещаний – неотъемлемая часть жизни руководителя. В современном менеджменте без них нельзя обойтись, так как этот вид управленческой деятельности способствует выработке и принятию наилучших решений.

Вопросы к практическому занятию:

1. Что такое власть? Как соотносятся между собой власть и влияние?
2. В чем заключается специфика законной власти? Охарактеризуйте ее позитивное и негативное влияние на конкретных примерах.
3. Сравните формы власти, основанные на принуждении и вознаграждении. Какая из них является наиболее распространенной в современных организациях и почему?
4. В чем причина возрастания сегодня информационной власти?
5. Раскройте Сущность стиля руководства и лидерства?
6. Перечислите и раскройте сущность теорий стилей руководства? Теории Д. МакГрегора и В. Оучи.
7. Управленческая решетка Блейка и Муттона

Ситуации для рассмотрения

Ситуация 1

Вы недавно назначены руководителем отдела департамента, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу с подчиненным?

А — независимо от своего опоздания сразу потребует объяснения его частых опозданий; Б — извиниться перед подчиненным, а потом начнете беседу;

В — объясните причину своего опоздания и на этом примере покажете подчиненному, чего можно было бы ожидать от вас как от руководителя, если бы вы так же часто опаздывали, как он;

Г — вы интереса дела отмените беседу и перенесете ее на более удобный момент.

Ситуация 2

Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед сдачей документа для рассмотрения на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить?

А — проигнорировать проект сотрудника; Б — предложить коллегии его проект;

В — получив вразрешение от срочку, сделать совместный проект; Г — некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

Ситуация 3

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

А — вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопроса вплоть до увольнения;

Б — поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимания на авторе проблемы;

В — не реагировать на ситуацию, отклонить решение;

Г — выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась.

Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

Литература: [1, 2, 3, 4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

Оценка готовности к управлению своим временем

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и выполнения заданий.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: научиться управлять своим временем

Задачи: проанализировать основные затраты времени своего труда, усвоить основные принципы планирования дня.

Содержание занятия: занятие проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем, а также выполнения предложенных заданий.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономический и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению времени на использование и к экономии времени в целом.

Эффективность труда менеджера повышается за счет 4-х составляющих:

- планирования;
- реализации плана;
- мониторинга и контроля;
- взаимодействия и связи с людьми.

Менеджер обязан анализировать свое рабочее время, составлять планы личной работы, при этом необходимо учитывать все выполняемые им работы, уметь расположить их в порядке важности.

Если необходимо серьезно подойти к планированию личной работы, целесообразно придерживаться системы, которая выполняется в следующей последовательности:

1. Проанализировать бюджет времени;
2. Определить содержание планируемых дел;
3. Определить время, необходимое для выполнения этих дел;
4. Сопоставить необходимые затраты времени на планируемые дела с вашим личным бюджетом времени и своими личными возможностями;
5. Составить перспективный план дел;
6. Составить тематический список дел на месяц;
7. Составить план действий на неделю;
8. Записывать текущие дела и составлять рабочие планы на день.

Начинать необходимо с долгосрочных планов. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных работ на несколько лет вперед, а затем установить их сроки начала и окончания.

На основании имеющихся данных о перечне дел, их характере и трудоемкости составляется перспективный план на более и менее продолжительный период. Чтобы перейти к конкретным текущим планам на каждый день необходимо решить, как наиболее целесообразно построить свою работу. График работ значительно облегчает оперативное планирование и организацию, времени менеджера, установление определенного регламента, четкого распорядка рабочего времени.

Если вы «задыхаетесь от груды дел», действуйте по методу «Альпы»:

- ✓ составление заданий;
- ✓ оценка длительности выполнения заданий;
- ✓ резервирование времени (60:40)4
- ✓ принятие решений по приоритетам и перепоручением;
- ✓ контроль (учет несделанного).

Наиболее удобной формой плана работы на день является - сетка времени, а сами дела систематизированы. При составлении и распорядка дня необходимо учитывать расположение вре

менных зон, чтобы планирование второстепенных работ не попадало на временные зоны «первого класса». Для планирования времени целесообразно пользоваться следующими инструментами:

Календаре, ежедневнике, дневнике времени, компьютерной системой организации труда, тайм-менеджером.

Практическое задание

Задание 1. Разработайте индивидуальную форму записей запланированных дел на: День;

Неделю;

Месяц; Г

од.

Задание 2. Приступите к планированию личной работы, применяя разнообразные формы записей.

Задание 3. Создайте для себя удобный дневник времени на год (ежедневник).

Вопросы к практическому занятию:

1. Назовите основные принципы планирования работы?

2. В какой последовательности осуществляется перспективное планирование? 3.

Дайте определение долгосрочному планированию

4. В чем заключается метод «Альпы»

5. Что входит в систему планирования работы? Какие существуют инструменты планирования? В чем их достоинства?

Литература: [1, 2, 3, 4-6]

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

Управление вниманием. Приемы активного слушания

Данная практическая работа проводится в виде семинарского занятия и выполнения упражнений.

Цель: формирование у студентов общепрофессиональных компетенций ОПК-2.

Актуальность темы: усвоить и применить на практике основные приемы, используемые при методе активного слушания.

Задачи: изучить приемы и алгоритм, используемые при активном слушании, научиться управлять вниманием слушателя, при помощи методов активного слушания.

Содержание занятия проводится в виде ответов на вопросы, поставленные преподавателем и (или студентами), а также выполнения упражнений управления вниманием собеседников.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОПК-4 (способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности)

Теоретическая часть

Для успешного взаимодействия необходимо настроиться собеседнику на правильное восприятие информации, пробудить интерес к теме разговора и к происходящим событиям, сформировать готовность к пониманию и анализу сообщения. Для этого инициатору необходимо овладеть приемами активизации и управления вниманием человека. Под активизацией внимания понимаются пробуждение активности восприятия человека, усиление его мыслительной деятельности и чувств.

Конечно, наиболее надежный способ привлечь внимание человека — начать говорить с ним о том, что его волнует. Однако нельзя не учитывать и то, как вы говорите. Вы можете сделать вашу речь выразительной, чувственной и эмоциональной, а можете говорить безлико и безразлично; ясно, что воздействие на слушателя при этом будет различным. Средство, с помощью которого вы доносите ваше сообщение до партнера, — ваш голос. Возможно, вы довольны своим голосом, но следует помнить, что человек слышит свой голос

иначе, чем слышат его другие; ведь звук проходит и через воздушные каналы, соединяющие наши рот и уши. Поэтому нередко человек, который впервые слышит свой голос, записанный на пленку, не сразу узнает его. Ваш голос может стать мощным и эффективным инструментом воздействия и передачи информации, а может оказаться инструментом пытки для слушателя, если сделать его монотонным и неприятным для слуха. Можно без преувеличения сказать, что голос человека — это место, где встречаются его сознательное (содержание речи) и бессознательное (характеристики голоса). Для слушателя порой важно не столько то, что мы говорим, сколько то, как мы это делаем. Управлять вниманием в общении —

важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он хочет увидеть и услышать именно то, что говорит и делает партнер, то он должен уметь управлять своим вниманием. Разнообразные приемы активного слушания направлены на приобретение этого навыка.

Среди основных приемов, используемых при активном слушании, можно выделить следующие:

- поощрение собеседника
- уточнение
- дословное или почти дословное повторение слов собеседника
- выражение сопереживания, понимания чувств собеседника
- выражение гипотез и подведение итогов, позволяющие уточнить, насколько верны были

поняты слова собеседника

Характеристика каждого приема активного слушания представлена в таблице:

Действие	Цель	Как сделать	Примеры
Поощрение	1. Выразить интерес 2. Поощрить другого человека говорить	... несоглашайтесь, но и не спорьте ... используйте нейтральные слова, и интонацию	«Да-да...», «Я вас слушаю», «Очень интересно», «Не могли бы вы рассказать мне об этом больше»
Дословное или близкое к тексту повторение всей фразы или ее части	1. Показать, что вы слушаете и понимаете, о чем идет речь 2. Проверить ваше понимание и вашу интерпретацию	... переспрашивайте, по-своему формулируя основные предложения и факты	«То есть вы хотели бы, чтобы ваши сотрудники больше доверяли вам? Нетак ли?»
Уточнение	1. Помочь вам прояснить сказанное 2. Получить больше информации 3. Помочь говорящему увидеть другие аспекты	... задавайте вопросы	«Когда это случилось?», «Что вы имеете в виду, говоря о...», «Что значит...?»

Выражение сопереживания	1. Показать, что вы понимаете, что может чувствовать другой человек 2. Помочь другому человеку оценить собственные чувства 3. Признать значимость	... показывайте, что вы понимаете чувства другого человека ... признайте значимость проблемы чувств собеседника	«Вы, кажется, очень расстроены?» » «Мне кажется, вам не нравится эта работа»
	чувств и переживаний собеседника		
Подведение итогов	1. Свести воедино важные факты и идеи 2. Создать основу для дальнейшего обсуждения	... заново сформулируйте основные идеи	«Так значит, этот вопрос является для вас второстепенным?» «Итак, подводя итог сказанному...»

Алгоритм использования техники «активного слушания»

- Слушайте с сочувствием. Какими бы отрицательными эмоциями вы ни были охвачены, попытайтесь представить себя на месте другого человека. Вообразите, как вы и ваши ответы воспринимаются с его позиции.
- Сосредоточьтесь на предмете разговора. Не позволяйте себе отвлекаться, концентрируйте внимание на особенностях личности говорящего. Необходимо слушать то, о чем говорит человек и что составляет предмет разговора.
- Относитесь к говорящему уважительно. Помните, что вы не должны погрязнуть во взаимном эмоциональном неприятии и оскорблениях.
- Слушайте внимательно, не делая оценок. Это наилучший способ дать человеку возможность высказать то, что он действительно думает, и выразить все те эмоции, которые могут препятствовать решению проблемы.
- Необходимо высказать свое мнение об услышанном, чтобы показать человеку, что его действительно слушают. Повторите в процессе диалога те пункты, которые отмечены собеседником как наиболее важные.
- Выделите то, что вы не поняли или в чем неуверены. В процессе диалога целесообразно задавать следующие вопросы: «Вы имеете в виду, что...?», «Вы чувствуете раздражение (гнев, обиду) по поводу...?», «Не могли бы вы рассказать о случившемся подробнее?», «Я не понял, что вы только что сказали?»
- Подобные вопросы помогут вам побудить собеседника к дальнейшему разговору, если вы чувствуете, что собеседник неполностью описал ситуацию, свою точку зрения или свои эмоции. Когда вы спрашиваете, то необходимо задавать вопросы доброжелательным тоном, располагать собеседника к откровенности.
- Использовать для поддержания разговора неречевые средства. Улыбайтесь, склоняйтесь к говорящему, кивайте, смотрите в глаза. Показывайте, что вы внимательно слушаете и воспринимаете сказанное.

Помните, что основная задача состоит в том, чтобы показать человеку, что вы не безразличны к сказанному им. Если вы искренне интересуетесь словами и чувствами других, то вы вправе рассчитывать на успех в процессе решения конфликтной ситуации

Упражнения к практическому занятию:

Задание 1. Активация внимания.

Перед занятием преподаватель пишет числовой ряд на листочке, разбивая время урока на интервалы, кратные 3 мин., а напротив них пишет в случайном порядке фамилии студентов: кому быть будильником - кидается жребий. «Будильник» получает листочек с временными интервалами и фамилиями. Ему нужно будет следить за часами и по истечении каждого временного интервала громко говорить фразу: «Иванов (Петров, Сидоров), вставай, нас ждут великие дела!» Названный слушатель должен встать и ответить: «Уже стою», затем вновь

сестына свое место. Преподаватель должен продолжать изложение материала, не обращая внимания на их диалог.

Задание 2. Для каждой из четырех реплик, приведенных ниже, напишите, что можно было бы сказать, используя каждый из приемов активного слушания:

1. «У меня на работе 10 работников и всего два компьютера. Как я могу организовать работу подчиненных в таких условиях?»

2. «У меня без того слишком большая нагрузка. А выдаете мне еще дополнительное задание. Я каждый день возвращаюсь домой очень поздно»

3. «Это пустая работа. Все, что вы заставляете нас делать, идет прямо в корзину»

4. «Я купил оборудование, которое вы мне не советовали, но когда я попробовал его, то понял, что оно меня не устраивает. Я истратил на него уйму денег. Куда мне его деть?»

Приведите свои примеры.

Задание 3. Невербальная коммуникация

«Расшифруйте» позы, жесты, поведение вашего партнера:

1. старается не смотреть на вас;
2. прикрывает рот рукой во время разговора с вами;
3. медленно снимает очки, тщательно протирает стекла;
4. сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, опирается на руку;

5. руки скрещены на груди, кулаки сжаты;
6. расстегнут пиджак, узел галстука ослаблен;
7. улыбается, делая выговор;
8. улыбается, когда ему делают выговор;
9. слегка, но преднамеренно касается вашей руки;
10. придвигается к вам ближе, когда вы говорите.

Задание 4. Тренировка кратковременной слуховой памяти.

Преподаватель прерывает рассказ буквально на полуслове и требует от любого слушателя повторить последнее предложение без искажения: «Как эхо».

Задание 5. Тренировка внимания

Преподаватель предлагает следить во время занятия за его жестами. Можно составить список жестов. Один из этих жестов - контрольный. Кто правильно подсчитает, сколько раз использовался этот жест (например: поправление волос, очков, руки за спину, потирание рук и т.п.), получает приз. Преподаватель записывает название контрольного жеста и количество его повторений на листочке и кладет себе на стол. В конце занятия проводится опрос слушателей и выявляется победитель, который награждается призом и титулом «Соколиный глаз».

Литература: [1,2,3,4-6]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Эриашвили, Н.Д. Основы менеджмента Электронный ресурс: учебник / Н.Д. Эриашвили; ред. В.В. Лукашевич; И.В. Бородушка. - Основы менеджмента, 2020-10-10. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 271 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01061-3, экземпляров неограничено
2. Попович, А. М. Основы менеджмента Электронный ресурс: Учебное пособие / А.М. Попович, И.П. Попович, С.А. Люфт. - Основы менеджмента, 2020-02-14. - Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. - 508 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPRBOOKS. - ISBN 978-5-7779-1892-5, экземпляров неограничено
3. Курс MBA по менеджменту Электронный ресурс / Дэвид Брэндфорд Л. [идр.]; пер.: А. Исаенко, А. Лисовский. - Курс MBA по менеджменту, 2020-03-26. - Москва: Альпина Паблишер, 2019. - 507 с. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-9614-0994-9, экземпляров неограничено

Дополнительная литература

1. Назимко, В. К. Основы менеджмента: учебно-метод. пособие / В.К. Назимко, Е.В. Кудинова. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 255 с.: ил. - (Библиотека студента). - ISBN 978-5-222-24079-3, экземпляров неограничено
2. Ильенкова, С.Д. Основы менеджмента / С.Д. Ильенкова; В.И. Кузнецов. - Москва : Евразийский открытый институт, 2011. - 239 с. - ISBN 978-5-374-00114-3, экземпляров неограничено
3. Основы менеджмента: Курс лекций / сост. И.В. Боровских. - Иркутск: Иркутский филиал Российского государственного университета физической культуры, спорта, молодежи и туризма, 2011. - 131 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks., экземпляров неограничено
4. Веснин, В. Р. Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. - Москва: Проспект, 2011. - 306 с.: табл., схемы. - ISBN 978-5-392-01791-1, экземпляров неограничено.
5. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента: [учеб. пособие] / Н.Ю. Круглова. - М.: Кнорус, 2013. - 500 с. - ISBN 978-5-406-02792-9, экземпляров 1
6. Исаев, Р. А. Основы менеджмента : Учебник / Исаев Р. А. - Москва : Дашков и К, 2013. - 264 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-01983-8, экземпляров неограничено
7. Мумладзе, Р.Г. Основы экономики, менеджмента и маркетинга / Р.Г. Мумладзе; В.С. Парамонов; Н.И. Литвина: учебное пособие Электронный ресурс. - Основы экономики, менеджмента и маркетинга, 2019-03-06: Русайнс; Москва, 2016. - 350 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-4365-0732-3, экземпляров неограничено

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по организации самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

«ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА И МЕНЕДЖМЕНТ»

для студентов направления подготовки

15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных
производств

направленность (профиль) «Технология машиностроения»

Ставрополь
2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

План-график выполнения самостоятельной работы

Контрольные точки и виды отчетности по ним

Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Методические указания по составлению конспекта

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Систематическое усложнение заданий для самостоятельной работы стимулирует познавательный интерес, способствует активизации и развитию мыслительных процессов, формированию научного мировоззрения и коммуникативных умений.

Самостоятельная работа выполняется согласно программы дисциплины «Организация производства и менеджмент», путем выдачи студентам заданий в виде подготовки рефератов, обзорных сообщений, докладов, написания эссе, подготовки тестовых заданий, решения кроссвордов и задач.

В качестве форм и методов контроля внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся, студентов могут быть использованы практические занятия, зачеты, тестирование, защита творческих работ и др.

Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы студента являются:

- уровень освоения студентом учебного материала;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- сформированность общих и профессиональных компетенций;
- обоснованность и четкость изложения ответа;
- оформление материала в соответствии с требованиями.

Основная цель курса «Организация производства и менеджмент» заключается в формировании у обучающегося целостных представлений о теории и практике управления в современных условиях.

Задачи освоения дисциплины:

- дать понимание основных проблем менеджмента и способов их решения;
- обучить современным методам принятия решений;
- показать особенности выполнения функций управления;
- дать знания в области современных зарубежных методов управления и показать возможность их использования в российской действительности;
- научить основам создания систем коммуникаций на предприятии;
- организовывать деятельность малой группы и работать в составе малых групп;
- привить навыки самоменеджмента, этики и культуры управления.

Общая характеристика самостоятельной работы студента при изучении дисциплины

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств следующих компетенций: ОПК-2.

Задачи дисциплины «Организация производства и менеджмент»:

- дать понимание основных проблем менеджмента и способов их решения;
- обучить современным методам принятия решений;
- показать особенности выполнения функций управления;
- дать знания в области современных зарубежных методов управления и показать возможности их использования в российской действительности;
- научить основам создания систем коммуникаций на предприятии;
- дать понимание сущности стратегического менеджмента, управления рисками, значимости и антикризисного менеджмента;
- привить навыки самоменеджмента, этики и культуры управления.

Самостоятельная работа по дисциплине выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

План-график выполнения самостоятельной работы

№	Наименование разделов и тем дисциплины, их краткое содержание; Вид самостоятельной работы	Форма контроля	Часы
8 семестр			
1	Подготовка к практическим занятиям.	Опрос, решение ситуационных задач 1-8 неделя	3,2
2	Подготовка к лекционным занятиям.	Собеседование	1,6
3	Самостоятельное изучение литературы по темам 1-12	Опрос	71,2
	Итого за 8 семестр		76
	Итого		76

1. Формулировка задания и его объем

Реферат является одной из форм учебной и научно-издательской работы студентов.

Цель написания реферата состоит в том, чтобы научить студентов связывать теорию с практикой, пользоваться литературой, статистическими данными, привить умение популярно излагать сложные вопросы.

Слово «реферат» имеет два значения: с одной стороны, оно предполагает краткое изложение реферируемой научной работы, книги, статьи. С другой — доклад на заданную тему, сделанный на основе критического обзора литературы и других источников. Рефераты студентов чаще соответствуют второму значению этого слова.

Объем реферата 10-15 страниц машинописного текста через 1,5 интервала.

Тематика рефератов

1. Значение менеджмента как вида деятельности
2. Значение менеджмента как научной дисциплины
3. Методология менеджмента
4. Новая парадигма (система взглядов) менеджмента
5. Модели менеджмента
6. Развитие управленческой мысли в период до начала 19 века (донаучный период)
7. Создание и развитие науки управления в 19-21 веке
8. Школа "научного управления"
9. Административная (или классическая) школа управления
10. Школа психологии
11. Новая (количественная) и эмпирическая «школы» управления
12. Управление своим временем и карьерой
13. Основные принципы сохранения времени
14. Этика делового общения и поведения менеджера в различных ситуациях.

Тема реферата студентом выбирается самостоятельно из числа тех, которые представлены в предыдущем списке. В отдельных случаях студенту предоставляется право предложить тему, не включенную в данный список.

Тема закрепляется за студентом на основании его личного устного заявления.

2. Общие требования к написанию реферата

Большое значение имеет *правильное оформление реферата*.

На титульном листе необходимо указать название вуза, факультета, реферата, группу, свою фамилию и инициалы, фамилию научного руководителя.

На следующем листе приводится содержание реферата (план работы) с указанием страниц соответствующих разделов.

Приводимые в тексте цитаты из экономической литературы, а также статистические данные должны быть снабжены соответствующими *ссылками на источники*, из которых они взяты, с указанием автора, названия работы, тома, страницы. Текст реферата пишется с одной стороны листа с оставлением полей, каждый пункт плана с новой страницы. Страницы должны быть пронумерованы.

В конце реферата приводится список использованной литературы, который составляется в следующей последовательности:

1. Официальные материалы (законы, указы).

2. Остальные использованные в реферате источники в алфавитном порядке фамилий авторов.

3. Рекомендации по организации работ над рефератом

Работа студента над рефератом состоит из следующих этапов: выбор темы на основе тематики; накопление информационного материала; подготовка и написание реферата; защита реферата на семинаре или конференции.

Реферат должен иметь следующую структуру: план, краткое введение с выделением целей и задач работы, изложение основного содержания темы, заключение, список использованной литературы.

Разработка избранной темы начинается с ознакомления с соответствующей литературой. Но прежде, чем приступить к ее подбору,

целесообразно наметить план работы с литературой и общий предварительный план реферата.

Предварительный план реферата состоит обычно из трех-четырёх вопросов, в процессе работы он уточняется и конкретизируется.

План — это логическая основа реферата, от правильного его составления во многом зависит структура, содержание, логическая связь частей.

Целесообразно предварительно намеченный план реферата согласовать на консультации с преподавателем ведущим семинарские занятия или читающим лекционный курс.

План не следует излишне детализировать, в нем перечисляются основные, центральные вопросы темы в логической последовательности. Главы можно не разбивать на параграфы. Перечень основных вопросов заканчивается заключением или краткими выводами, которые представляют обобщение важнейших положений, выдвинутых и рассмотренных в реферате.

Имея предварительный план, студент обращается к библиографии. Существенную помощь в ознакомлении с библиографией студенту могут оказать библиотечные каталоги (алфавитный, систематический, предметный), библиографические указатели (учетно-регистрационные, научно-вспомогательные, рекомендательные, критические), справочная литература (энциклопедии, словари, предметные указатели в трудах отдельных ученых-экономистов).

При работе над рефератом необходимо внимательно изучить соответствующую теме литературу, включая монографии, статистические сборники, материалы, публикуемые в журналах: «Российский экономический журнал», «Вопросы экономики», «Экономист», «Мировая экономика и международные отношения», «США – экономика, политика, идеология», «Эксперт», «Деньги» и др.

Источниками фактического материала могут служить статистические сборники, газеты, журналы.

Когда студент в достаточной степени накопил и изучил материал по соответствующей теме, он принимается за его систематизацию и разработку более полного плана реферата, располагая материал в той последовательности, которая представляется ему наиболее стройной и целесообразной. Одновременно студент фиксирует собственные мысли, которые он считает нужным изложить в тексте реферата.

Основному тексту в реферате предшествует *введение*. В нем необходимо показать значение, актуальность рассматриваемой проблемы, обоснованность причины выбора темы. Кроме того, следует отметить, в каких произведениях известных ученых-экономистов рассматривается изучаемая проблема, сформулировать основную задачу, которая ставится в реферате.

В *основной части* работы большое внимание следует уделить глубокому теоретическому освещению как темы в целом, так и отдельных ее вопросов, правильно увязать теоретические положения с практикой, конкретным фактическим и цифровым

материалом. Изложение должно осуществляться в соответствии с составленным планом.

Реферат должен быть написан ясным языком, без повторений, сокращений, противоречий между отдельными положениями.

4. Порядок защиты и ответственность студента за выполнение реферата

Подготовленный реферат защищается студентами на практическом занятии.

Целесообразно тезисы выступления, а точнее – обозначение разделов и подразделов реферата, сокращенное изложение основного материала (определение важнейших понятий, упоминание цифр и фактов, формулировка выводов) размножить и раздать студентам как материал для последующего обсуждения.

Заканчивая подготовку к выступлению с рефератом на семинарском занятии, полезно прочитать весь его текст «для себя». Это будет способствовать закреплению материала в памяти и позволит во время выступления либо совсем не заглядывать в конспект (план, текст), либо свести обращения к нему до минимума.

После обсуждения реферата в группе работа студента оценивается преподавателем и принимается решение о дальнейшей разработке этой темы автором для написания конкурсной работы.

Студенты на представленный реферат должны получить письменную рецензию преподавателя кафедры, где дается общая оценка работы – «зачтено» («не зачтено») и указываются ее достоинства и недостатки.

Если реферат не засчитывается, то с учетом замечаний он должен быть переработан. Повторным рецензированием занимается тот преподаватель, который рецензировал реферат в первый раз.

Требования к представлению и оформлению результатов СРС:

1. Для подготовки к практическому занятию по вопросам темы необходимо изучить и проанализировать рекомендуемую литературу и интернет-ресурсы.

2. Ответы на тесты в электронном виде отправить на электронную почту преподавателю.

3. Доклад должен быть подготовлен самостоятельно и отличаться критическим подходом к изучаемым источникам и финансовой практике. При этом обучающийся должен четко обозначить свою позицию по проблемным аспектам рассматриваемых вопросов. К качеству доклада применяются определенные требования, а именно:

- 1) обзор не менее пяти источников по предложенной теме;
- 2) четкая логическая последовательность изложения материала;
- 3) собственное видение проблемы;
- 4) обучающийся, выступающий с докладом должен свободно владеть материалом, со знанием проблемы отвечать на вопросы, возникающие у аудитории перед выступлением.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки. Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная).

Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п. Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: внимательное изучение лекционного материала, а также самостоятельную работу с основной и дополнительной литературой.

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции ОПК-3. Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо внимательно изучить указанные темы, опираясь на конспекты лекций, рекомендуемую основную и дополнительную литературу, а также материалы практических занятий.

При проверке задания, оцениваются:

- правильность ответа;
- глубину и последовательность изложения учебного материала;

- умение делать самостоятельные выводы.

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические

положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания базового уровня, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

Методические рекомендации по изучению теоретического материала

Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подбирать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой – это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного объяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* – это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятного слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения – полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и вторым, третьим или четвертым).

Правила самостоятельной работы с литературой

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;
- Сам такой перечень должен быть систематизированным.
- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научн

ыми руководителями (или даже более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...

• Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. Оттого насколько осознанно читая собственная внутренняя установка и обращение к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки к чтению научного текста:

1. Информационно-поисковый (задача – найти, выделить и скомулировать информацию).
2. Усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения, излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений).
3. Аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировать его, определив свое отношение к нему).
4. Творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результаты наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;
3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;
4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;
5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяя тем самым охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет технологию составления конспекта.

Методические указания по составлению конспекта

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;
2. Выделите главное, составьте план;
3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;
4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи должны быть четкими, ясными.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательнее приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, запись должна распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо

самостоятельно детально изучить пр

едставленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№темы	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№источника)			
		Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	Сущность, значение и методология менеджмента	1,2,3	4-9	1	1,2,3
2	Организации, их деловая среда.	1,2,3	4-9	1	1,2,3
3	Структуры организации.	1,2,3	4-9	1	1,2,3
4	Функции управления.	1,2,3	4-9	1	1,2,3
5	Процесс принятия решения	1,2,3	4-9	1	1,2,3
6	Процесс коммуникаций в менеджменте	1,2,3	4-9	1	1,2,3
7	Группы и групповая динамика	1,2,3	4-9	1	1,2,3
8	Лидерство и руководство	1,2,3	4-9	1	1,2,3

Необходимы рекомендации по проведению практических занятий, отраженные в Методическом указании к практическим занятиям по дисциплине «Организация производства и менеджмент» для студентов направления 15.03.05 Конструкторско-технологическое обеспечение машиностроительных производств [Электронная версия].

Для подготовки и выполнения студентами самостоятельной работы по дисциплине «Организация производства и менеджмент» разработаны соответствующие методические указания, в которых даны задания, формы отчетности, порядок их оформления и предоставления, критерии оценивания.

Комплект тестовых заданий по дисциплине:

«Организация производства и менеджмент»

Компетенция(и)(знания, умения и навыки) ИД-1_{ОПК-2}; ИД-2_{ОПК-2}; ИД-3_{ОПК-2}

1. Цены на ресурсы в отчетном году по сравнению с предыдущим выросли. Балансовая величина собственного капитала осталась неизменной. Это будет свидетельствовать о:

- а) частичной потере капитала
- б) неизменности капитала
- в) прироста капитала
- г) нет правильного ответа

2. Для раскрытия реального движения денег на предприятии оценить синхронность их поступления и расходования, а также увязать величину полученного финансового результата с состоянием денежных потоков, следует проанализировать:

- а) приток денег и их отток
- б) достаточно анализа оттока
- в) достаточно анализа притока
- г) достаточно анализа притока и оттока

3. В первую очередь владельцев (акционеров) интересует:

- а) эффективность использования ресурсов;
- б) прибыльность (уровень рентабельности инвестированного капитала);
- в) ликвидность;
- г) распределение прибыли (дивиденды на акцию).

4. В процессе стратегического планирования главные цели предприятия устанавливаются:

- а) работниками;
- б) акционерами;
- в) высшим руководством;
- г) собственником предприятия.

5. Главной задачей бизнес-плана является:

- а) сформулировать долгосрочные и краткосрочные цели фирмы, стратегии и тактики их достижения;
- б) определить конкретное направление деятельности фирмы, целевые рынки и место фирмы на этих рынках;
- в) оценить материальное и финансовое положение фирмы с учетом имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным перед фирмой целям;
- г) сформулировать стратегии фирмы и тактики их достижения.

6. Функции бизнес-планирования:

- а) контроль – возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки;
- б) оптимизация – обеспечение выбора допустимого и наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде;
- в) координация и интеграция – учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений компании и ориентация их на единый общий результат;
- г) все ответы верны.

7. К внутренней среде бизнеса относят:

- а) общую среду, которая находится в рамках предприятия;

- б) совокупность «факторов влияния» вне предприятия, которые непосредственно под контролем предприятия;
- в) часть общей среды, которая находится в рамках предприятия;
- г) совокупность «факторов влияния» внутри предприятия, которые непосредственно под контролем предприятия.

8. Стоит ли отстаивать необходимость реализации проекта, если в результате анализа установлено, что $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR >$ ставки дисконтирования (цены капитала):

- а) недостаточно информации;
- б) да;
- в) нет;
- г) по усмотрению администрации.

9. Какой из сценариев проекта будет наиболее привлекателен для потенциальных инвесторов:

- а) $NPV = 200\ 000$ руб. и $PI = 1,15$;
- б) $NPV = 200\ 000$ руб. и $PI = 1,20$;
- в) $NPV = 250\ 000$ руб. и $PI = 1,15$;
- г) $NPV = 150\ 000$ руб. и $PI < 1,00$.

10. Показатель способности компании выполнять краткосрочные обязательства исключительно из своих денежных средств в дебиторской задолженности называется коэффициентом:

- а) текущей ликвидности;
- б) быстрой ликвидности;
- в) долговой нагрузки;
- г) покрытия процентов.

11. Выберите правильный вариант ответа

Величина выручки от реализации продукции на планируемый период при плановом уровне цен зависит от следующего фактора:

- а) способа реализации продукции;
- б) объема продаж продукции;
- в) рекламы;
- г) послепродажного обслуживания.

12. Дополните

При планировании выручки от реализации продукции методом прямого счета необходимы следующие данные: ассортимент реализуемой продукции, объем продаж каждого вида продукции и _____.

13. Дополните

Для планирования выручки от реализации используются два метода: прямого счета и _____.

14. Выберите правильный вариант

ответа Показателем производственной программы является: а) прибыль;

- б) численность персонала;
- в) объем производства продукции;
- г) производительность труда.

15. Дополните

Для планирования сбыта продукции (работ, услуг) необходимо использовать информацию, содержащую анализ конъюнктуры рынка, оценку положения предприятия на рынке и оценку уровня ____.

16. Выберите правильный вариант

ответа Численность рабочих планируется:

- а) по рабочим местам;
- б) по уровню заработной платы;
- в) по стажу работы;
- г) по уровню квалификации.

17. Дополните

Численность рабочих планируется исходя из уровня производительности труда, численности рабочих мест ____.

18. Выберите правильный вариант ответа

Плановая численность персонала предприятия определяется: а)

- по уровню прибыли;
- б) по размеру основных фондов;
- в) по категориям работников;
- г) по стажу работы.

19. Выберите правильный вариант

ответа Планирование заработной платы включает:

- а) расчет денежных средств, выплачиваемых персоналу из прибыли;
- б) определение фонда заработной платы персонала;
- в) расчет прироста оборотных средств;
- г) определение величины финансовых ресурсов предприятия.

20. Финансовый план должен включать все следующие подразделы: а) прогноз прибыли и убытков;

- б) распределение денежных потоков;
- в) проект баланса;
- г) все ответы верны

21. Максимально возможный годовой выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренных планом при полном использовании имеющегося производственного оборудования и площадей с учетом применения прогрессивных технологий, организации производства и труда называется:

- а) производственной мощностью;
- б) производственной программой;
- в) вводимой мощностью;
- г) среднегодовой мощностью.

22. Выберите правильный вариант ответа

Текущие запасы сырья, материалов, топлива необходимы предприятию:

- а) для заполнения свободных складских помещений;
- б) наличия свободных финансовых ресурсов;
- в) обеспечения ритмичности производства продукции;
- г) для последующей реализации на рынке материальных ресурсов.

23. Выберите правильный вариант ответа
Смета затрат на производство не включает:

- а) расходы на оплату труда;
- б) амортизационные отчисления;
- в) материальные расходы;
- г) коммерческие расходы.

24. Отличие ассортимента от номенклатуры заключается в:

- а) номенклатура входит в состав ассортимента;
- б) ассортимент более конкретное понятие; входит в состав номенклатуры;
- в) ассортимент и номенклатура не используются одновременно для характеристики одного и того же множества товаров;
- г) номенклатура более емкое понятие.

25. Выберите правильный вариант ответа

Основная цель финансового планирования состоит:

- а) в том, чтобы сбалансировать намечаемые расходы предприятия с финансовыми возможностями;
- б) соизмерить величины поступающих и расходуемых денежных средств;
- в) определить потребность в денежных ресурсах;
- г) в том, чтобы наметить направления использования денежных ресурсов.

26. Комплекс маркетинга разрабатывается для каждого:

- а) посредника;
- б) сегмента рынка;
- в) рынка в целом;
- г) непосредственного конкурента

27. Выберите правильный вариант ответа

Производственная программа предприятия на планируемый период представляет собой: а) программу деятельности предприятия по реализации его цели;
б) план производства продукции (работ, услуг); в) план формирования ресурсов предприятия;
г) программу экономического развития предприятия.

28. Установите соответствие

Показатель	Содержание
1. Производительность труда	А. Количество дней (часов), которые по плану может отработать рабочий в течение года
2. Численность персонала	Б. Количество продукции, изготовленное рабочим в единицу рабочего времени
3. Эффективный фонд времени одного рабочего	В. Процентное соотношение плановой и фактической производительности труда
4. Плановый рост производительности труда	Г. Количественная характеристика работников предприятия

29. Выберите правильный вариант ответа

Эффективный (полезный) фонд времени работы одного рабочего используется для планирования:

а) объема товарной продукции; б) потребности в оборудовании; в) численности рабочих;
г) прибыли.

30. Основанием для начала работы над бизнес-планом является: а) бизнес-идея;

б) низкий объем продаж; в) отсутствие прибыли;
г) желание иметь свое дело

31. Выберите правильный вариант ответа

Фонд дополнительной заработной платы планируется для оплаты: а) отработанного времени;
б) изготовленной продукции; в) очередных отпусков;
г) дней нетрудоспособности.

32. Выберите правильный вариант ответа

Коэффициент, характеризующий соотношение между ростом производительности труда и ростом средней заработной платы, должен быть: а) больше 1;
б) меньше 1;
в) равен 1.

33. Выберите правильный вариант ответа

Наиболее распространенным объективным методом планирования потребностей в материальных ресурсах считается: а) экстраполяция;

б) нормативный метод;
в) метод динамических коэффициентов; г) метод аналогии.

34. Установите правильную последовательность

Плановая смета затрат на производство включает элементы расходов: а) расходы на оплату труда;

б) амортизационные отчисления; в) прочие расходы;
г) материальные расходы;
д) отчисления на социальные нужды.

35. Совокупность показателей или факторов, характеризующих силу, источники, возможность и, средства, способности и другие производственные резервы называется ... предприятия:

а) потенциалом; б) резервом;
в) деятельностью; г) балансом.

36. Выберите правильный вариант ответа

План движения денежных средств характеризует:

а) потребности в финансовых ресурсах и источники их финансирования; б) формирование и распределение прибыли;
в) уровень финансовой устойчивости предприятия; г) притоки и оттоки денежных средств.

37. Установите правильную последовательность

Алгоритм составления финансового плана включает следующие этапы: а) планирование расходов и отчислений;

б) проверку финансового плана (баланс доходов и расходов); в) анализ финансового положения предприятия;
г) планирование доходов и поступления средств.

38. Выберите правильный вариант ответа

К доходам и поступлениям средств не относится:

а) балансовая прибыль; б) налог на имущество;
в) прирост устойчивых пассивов; г) долгосрочный кредит.

39. Какие предпосылки должны быть созданы на предприятии для успешного функционирования системы планирования и планово-контрольных расчетов: а) правовые;

б) информационные; в) нормативные;
г) всеответы верны.

40. Выберите правильный вариант ответа

Годовой финансовый план предприятия называют:

а) оперативным; б)

прогрессивным;в)
текущим;
г)перспективным.

1. Описание шкалы оценивания

Компетенции(знания, умения и навыки) студентов оцениваются по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

2. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 90 %.

Компетенции ИД-1_{ОПК-2}; ИД-2_{ОПК-2}; ИД-3_{ОПК-2} полностью освоены на повышенном уровне. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 70 %).

Компетенции ИД-1_{ОПК-2}; ИД-2_{ОПК-2}; ИД-3_{ОПК-2} полностью освоены на базовом уровне. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания превышает 50 %).

Компетенции ИД-1_{ОПК-2}; ИД-2_{ОПК-2}; ИД-3_{ОПК-2} частично освоены на базовом уровне.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если количество правильных ответов на тестовые задания составляет менее 50%, либо ответы заимствованы.

Компетенции ИД-1_{ОПК-2}; ИД-2_{ОПК-2}; ИД-3_{ОПК-2} не освоены

3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя: ответы на предложенные тесты

Предлагаемые студенту задания позволяют проверить компетенции ИД-1_{ОПК-2}; ИД-2_{ОПК-2}; ИД-3_{ОПК-2}

Для подготовки к данному оценочному мероприятию необходимо изучить лекционный материал, материалы практических занятий, а также вопросы, выносимые на самостоятельное изучение.

При подготовке к ответу студенту предоставляется право пользования калькулятором.

При проверке задания, оцениваются количество правильных ответов на тестовые задания базового и повышенного уровня.

Ключ к тестам:

1 г
2 а
3 б
4 в
5 г
6 г
7 г
8 б
9 в
10 б
11 б
12 цена
13 обратного
14 в
15 динамикацен
16 б
17 уровеньз/п
18 в
19 б
20 а
21 а
22 в
23 г
24 а
25 а
26 б
27 б
281-б2-г3-а4-в
29 г
30 а
31 г
32 г
33 в
34 г а в б
д35 а
36 г
37 в г а
б38 б
39 г
40 в

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основная литература:

- 1.Холодилина, Е.В. Организация машиностроительного производства Электронный ресурс: учебное пособие / Е.В. Холодилина. – Организация машиностроительного производства, 2022-08-04. – Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2016. – 180 с. – Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. – ISBN 978-985-503-560-3
2. Костин, В. И. Финансовый менеджмент в реальном секторе экономики Электронный ресурс : Учебное пособие / В. И. Костин. – Финансовый менеджмент в реальном секторе экономики, 2019-06-22. – Москва: Московская государственная академия водного транспорта, 2011. – 270 с. – Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. – ISBN 978-5-9902781-6-5
- 3.Основы производственного менеджмента. Практикум : учебное пособие / Ю. Ю. Костюхин, И. А. Ларионова, О. О. Скрябин [и др.]. — Москва : МИСИС, 2020. — 227 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/178125>
- 4.Основы менеджмента качества при управлении процессами : учебно-методическое пособие / А. А. Безруков, В. В. Майоров, А. В. Политова [и др.]. — Санкт-Петербург :СПбГЭТУ ЛЭТИ, 2020. — 91 с. — ISBN 978-5-7629-2753-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/238445>
- 5.Потехина, Е. В. Организация производства и менеджмент. Раздел 3. Организация производства и труда на предприятии : учебное пособие / Е. В. Потехина. — Красноярск: СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2022. — 80 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/330188>
- 6.Новицкий, Н. И. Внутризаводское планирование и менеджмент предприятия Электронный ресурс: Учебное пособие / Н. И. Новицкий, А. А. Горюшкин, А. В. Кривенков ; ред. Н. И. Новицкий. — Внутризаводское планирование и менеджмент предприятия, 2019-03-06. — Москва : Русайнс, 2016. — 168 с. — Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. — ISBN 978-5-4365-0584-8

2.Дополнительная литература

- 1.Организация производства: учебно-методическое пособие / составитель А. В. Левковская. — Минск: БНТУ, 2022. — 48 с. — ISBN 978-985-583-699-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/325646>
- 2.Организация производства и управление предприятием : учебное пособие. — Минск: БНТУ, 2022. — 61 с. — ISBN 978-985-583-427-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/325643>
- 3.Панов, А. Ю. Бережливое производство. Методика организации и обучения на производственной площадке «Фабрика процессов» : учебное пособие / А. Ю. Панов, С. В. Кузнецов, С. А. Манцеров. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. — 143 с. — ISBN 978-5-502-01305-5. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/254876>
- 4.Солдатов, В. Г. Менеджмент в машиностроении / В. Г. Солдатов, Я. А. Вавилин. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 292 с. — ISBN 978-5-507-44283-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/218876>
- 5.Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск: НГТУ, 2022. — 115 с. — ISBN 978-5-7782-4675-1. — Текст: электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/306365>
- 6.Айдаркина, Е. Е. Менеджмент: учебное пособие / Е. Е. Айдаркина, Т. С. Ласкова. — Ростов-на-Дону: ЮФУ, 2022. — 176 с. — ISBN 978-5-9275-4203-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/319094>
- 7.Мумладзе, Р.Г. Основы экономики, менеджмента и маркетинга / Р.Г.Мумладзе/В.С.Парамонов/Н.И.Литвина: учебное пособие Электронный ресурс. — Основы экономики, менеджмента и маркетинга, 2019-03-06: Русайнс; Москва, 2016. - 350с .-Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.-ISBN 978-5-4365-0732-3,экземпляров неограничено