

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 19.02.2024 14:15:19  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabb13e9745d14a4831fda56d069

## МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
О.Г. Локтионова  
«25» 10 2022



## МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания для практической работы  
для студентов направления 45.03.03 Фундаментальная и прикладная  
лингвистика

Курск 2022

УДК 65.0

Составитель: М.А. Муковнин

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *И.В. Андросова*

**Менеджмент:** методические рекомендации для практической работы / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: М.А. Муковнин. - Курск, 2022. - 45с.. – Библиогр.: с. 43

Включают общие положения, широкий набор различных видов работы обучающихся при освоении дисциплины «Менеджмент»: содержание практических занятий, список рекомендуемой литературы и информационное обеспечение дисциплины. Обеспечивают необходимые задания для аудиторной работы обучающихся. Методические указания помогают сформировать студентам знания и навыки в области менеджмента, развить у студентов перспективное мышление и творческие способности к исследовательской деятельности, усвоить необходимые компетенции, формируемые в результате изучения учебной дисциплины.

Предназначены для студентов направления 45.03.03 Фундаментальная и прикладная лингвистика всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 100 экз. Заказ Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

*Цель дисциплины «Менеджмент»* - формирование у студентов знаний, навыков и умений в области менеджмента и воспитание у них соответствующих профессиональных и личностных качеств, необходимых в профессиональной деятельности.

*Основные задачи дисциплины:*

- получение теоретических знаний о менеджменте как особом виде деятельности;
- обеспечение прикладными знаниями в области развития форм и методов управления субъектами рыночной деятельности;
- получение представления о том, как формировались основные теоретические подходы и предпосылки возникновения менеджмента;
- формирование теоретических знаний, касающихся особенностей управления организацией;
- изучение основных принципов и функций науки управления (менеджмента);
- получение знаний о внешней и внутренней среде организации, о факторах прямого и косвенного воздействия;
- обеспечение теоретическими знаниями будущих специалистов об основных средствах и методах управления;
- овладение навыками в проведении организационных мероприятий, направленных на разработку и реализацию научных исследований.

*Обучающиеся должны знать:*

- основные этапы развития менеджмента как науки;
- принципы развития и закономерности функционирования организации;
- типы организационных структур, их основные параметры и принципы их проектирования;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

*уметь:*

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации,

выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- анализировать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию;

- организовывать командное взаимодействие для решения задач;

- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности.

**владеть:**

- навыками аргументированного изложения собственной точки зрения;

- методами реализации основных управленческих функций;

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;

- современным инструментарием управления человеческими ресурсами.

Данные методические рекомендации обеспечивают необходимые задания для аудиторной работы студентов.

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами аудиторной работы студента при изучении дисциплины являются лекции и лабораторные занятия. Студент не имеет права пропускать занятия без уважительных причин.

В рамках изучения дисциплины работа студентов организуется в следующих формах:

1. Работа с конспектом лекций и дополнительной литературой по темам курса.

2. Работа с раздаточным материалом – «Скрин-шот».

3. Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий (дискуссионные вопросы для дополнительного изучения).

4. Подготовка к семинарскому занятию.

5. Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий, в том числе:

- проведение собеседования по теме лекции;
- подготовка краткого доклада (резюме, эссе) по теме семинарского занятия и разработка мультимедийной презентации к нему;

- выполнение практических заданий (решение задач, выполнение расчетных и лабораторных работ);

- подготовка к тестированию;

6. Самоконтроль.

Рекомендуемый ниже режим самостоятельной работы позволит студентам глубоко разобраться во всех изучаемых вопросах, активно участвовать в дискуссиях на семинарских занятиях и в конечном итоге успешно сдать экзамен по дисциплине.

1. *Лекция* является фундаментальным источником знаний и должна способствовать глубокому усвоению материала, активизировать интерес студента к изучаемой дисциплине.

Работу с конспектом лекций целесообразно проводить непосредственно после её прослушивания. Она предполагает перечитывание конспекта, внесение в него, по необходимости, уточнений, дополнений, разъяснений и изменений. Ознакомление с дополнительной литературой по теме, проведение обзора мнений других ученых по изучаемой теме. Необходимым является глубокое освоение содержания лекции и свободное владение им, в

том числе использованной в ней терминологии (понятий), категорий и законов. Студенту рекомендуется не ограничиваться при изучении темы только конспектом лекций или одним учебником; необходимо не только конспектировать лекции, но и читать дополнительную литературу, изучать методические рекомендации, издаваемые кафедрой.

2. «Скрин-шот» - специальный раздаточный материал, подготовленный преподавателем, который предназначен для повышения эффективности учебного процесса за счет:

- привлечения дополнительного внимания студента на наиболее важных и сложных проблемах курса;
- освобождения от необходимости ведения рутинных записей по ходу лекции и возможности более адекватной фиксации ключевых положений лекции;
- представления всего необходимого иллюстративного и справочно-информационного материала по теме лекции;
- более глубокой переработки материалов курса при подготовке к зачету или экзамену.

Самостоятельная работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» может проводиться вместо работы с конспектом лекций, если композиция каждой страницы материала построена лектором таким образом, что достаточно свободного места для конспектирования материалов лекции, комментариев и выражения собственных мыслей студента по материалам услышанного или прочитанного.

В случае, когда студенты ведут отдельные конспекты лекций, работа с раздаточным материалом «Скрин-шот» проводится вместе с работой с конспектом лекций по каждой теме.

3. В связи с большим объемом изучаемого материала, интересом который он представляет для современного образованного человека, некоторые вопросы выносятся за рамки лекций. Это предусмотрено учебным планом подготовки бакалавров. *Изучение вопросов, выносимых за рамки лекционных занятий*, предполагает самостоятельное изучение студентами дополнительной литературы и её конспектирование по этим вопросам.

4. В ходе *практических занятий* проводится разъяснение теоретических положений курса, уточнения междисциплинарных связей.

*Подготовка к практическому (семинарскому) занятию* предполагает большую самостоятельную работу и включает в себя:

- Знакомство с планом семинарского занятия и подбор материала к нему по указанным источникам (конспект лекции, основная, справочная и дополнительная литература, электронные и Интернет-ресурсы).

- Запоминание подобранного по плану материала.

- Освоение терминов, перечисленных в глоссарии.

- Ответы на вопросы, приведенные к каждой теме.

- Обдумывание вопросов для обсуждения. Выдвижение собственных вариантов ответа.

- Выполнение заданий преподавателя.

- Подготовка (выборочно) индивидуальных заданий.

Задания, приведенные в планах занятий, выполняются всеми студентами в обязательном порядке.

5. *Выполнение групповых и индивидуальных домашних заданий* является обязательной формой самостоятельной работы студентов. По дисциплине она предполагает подготовку индивидуальных или групповых (на усмотрение преподавателя) докладов (сообщений, рефератов, эссе, творческих заданий) на семинарских занятиях и разработку мультимедийной презентации к нему.

*Доклад* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

*Реферат* - продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее, приводит список используемых источников.

*Эссе* - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

*Творческое задание* - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Преподаватель сам формирует задание или студенты имеют возможность самостоятельно выбрать одну из предполагаемых преподавателем тем и выступить на семинарском занятии. Доклад (резюме, эссе и т.д.) как форма самостоятельной учебной деятельности студентов представляет собой рассуждение на определенную тему на основе обзора нескольких источников в целях доказательства или опровержения какого-либо тезиса. Информация источников используется для аргументации, иллюстрации и т.д. своих мыслей. Цель написания такого рассуждения не дублирование имеющейся литературы на эту тему, а подготовка студентов к проведению собственного научного исследования, к правильному оформлению его описания в соответствии с требованиями.

Работа студентов по подготовке доклада (сообщения, рефератов, эссе, творческих заданий) заключается в следующем:

- подбор научной литературы по выбранной теме;
- работа с литературой, отбор информации, которая соответствует теме и помогает доказать тезисы;
- анализ проблемы, фактов, явлений;
- систематизация и обобщение данных, формулировка выводов;
- оценка теоретического и практического значения рассматриваемой проблемы;
- аргументация своего мнения, оценок, выводов, предложений;
- выстраивание логики изложения;
- указание источников информации, авторов излагаемых точек зрения;
- правильное оформление работы (ссылки, список использованной литературы, рисунки, таблицы) по стандарту.

Самостоятельность студента при подготовке доклада (сообщение, эссе) проявляется в выборе темы, ракурса её рассмотрения, источников для раскрытия темы, тезисов, аргументов для их доказательства, конкретной информации из источников, способа структурирования и обобщения информации,



структуры изложения, а также в обосновании выбора темы, в оценке её актуальности, практического и теоретического значения, в выводах.

Выступление с докладом (резюме, эссе) на семинаре не должно превышать 7-10 минут. После устного выступления автор отвечает на вопросы аудитории (студентов, преподавателя) по теме и содержанию своего выступления.

Цель и задачи данного вида самостоятельной работы студентов определяют требования, предъявляемые к докладу (резюме, эссе), и критерии его оценки:

- 1) логическая последовательность изложения;
- 2) аргументированность оценок и выводов, доказанность тезиса;
- 3) ясность и простота изложения мыслей (отсутствие многословия и излишнего наукообразия);
- 4) самостоятельность изложения материала источников;
- 5) корректное указание в тексте доклада источников информации, авторов проводимых точек зрения;
- 6) стилистическая правильность и выразительность (выбор языковых средств, соответствующих научному стилю речи);
- 7) уместное использование иллюстративных средств (цитат, сносок, рисунков, таблиц, слайдов).

Изложение материалов доклада может сопровождаться *мультимедийной презентацией*. Разработка мультимедийной презентации выполняется по требованию преподавателя или по желанию студента.

Презентация должна быть выполнена в программе Power Point и включать такое количество слайдов, какое необходимо для иллюстрирования материала доклада в полном объеме.

Основные методические требования, предъявляемые к презентации:

- логичность представления с согласованность текстового и визуального материала;
- соответствие содержания презентации выбранной теме и выбранного принципа изложения / рубрикации информации (хронологический, классификационный, функционально-целевой и др.);
- соразмерность (необходимая и достаточная пропорциональность) текста и визуального ряда на каждом слайде

(не менее 50% - 50%, или на 10-20% более в сторону визуального ряда);

- комфортность восприятия с экрана (цвет фона; размер и четкость шрифта);

- эстетичность оформления (внутреннее единство используемых шаблонов предъявления информации; упорядоченность и выразительность графических и изобразительных элементов);

- допускается наличие анимационных и звуковых эффектов.

Оценка доклада (резюме, эссе) производится в рамках 12-балльного творческого рейтинга действующей в ЮЗГУ балльно-рейтинговой оценки успеваемости и качества знаний студентов. Итоговая оценка является суммой баллов, выставляемых преподавателем с учетом мнения других студентов по каждому из перечисленных выше методических требований к докладу и презентации.

По дисциплине также формой самостоятельной работы студентов является *выполнение практических заданий (решения задач, выполнения расчетных и лабораторных работ, оформление отчетов о самостоятельной работе)*, содержание которых определяется содержанием учебно-методического пособия. Часть практических заданий может быть выполнена студентами на аудиторных практических (лабораторных) занятиях под руководством преподавателя. После того, как преподавателем объявлено, что рассмотрение данной темы на аудиторных занятиях завершено, студент переходит к самостоятельному выполнению практических заданий, пользуясь настоящим учебно-методическим пособием, конспектом лекций по соответствующей теме, записями, сделанными на практических занятиях, дополнительной литературой по теме. Все практические задания для самостоятельного выполнения студентами, приведенные в учебно-методическом пособии обязательны для выполнения в полном объеме.

*Подготовка к тестированию* предусматривает повторение лекционного материала и основных терминов, а также самостоятельное выполнение заданий в текстовой форме, приведенных в учебно-методическом пособии.

6. *Самоконтроль* является обязательным элементом самостоятельной работы студента по дисциплине. Он позволяет

формировать умения самостоятельно контролировать и адекватно оценивать результаты своей учебной деятельности и на этой основе управлять процессом овладения знаниями. Овладение умениями самоконтроля формирует навыки планирования учебного труда, способствует углублению внимания, памяти и выступает как важный фактор развития познавательных способностей.

Самоконтроль включает:

1. Ответ на вопросы для самоконтроля для самоанализа глубины и прочности знаний и умений по дисциплине.

2. Критическую оценку результатов своей познавательной деятельности.

Самоконтроль учит ценить свое время, позволяет вовремя заменить и исправлять свои ошибки.

Формы самоконтроля могут быть следующими:

- устный пересказ текста лекции и сравнение его с содержанием конспекта лекции;

- ответ на вопросы, приведенные к каждой теме;

- составление плана, тезисов, формулировок ключевых положений текста по памяти;

- ответы на вопросы и выполнение заданий для самопроверки;

- самостоятельное тестирование по предложенным тестовым заданиям.

Самоконтроль учебной деятельности позволяет студенту оценивать эффективность и рациональность применяемых методов и форм умственного труда, находить допускаемые недочеты и на этой основе проводить необходимую коррекцию своей познавательной деятельности.

При возникновении сложностей по усвоению программного материала необходимо посещать консультации по дисциплине, задавать уточняющие вопросы на лекциях и практических занятиях, уделять время самостоятельной подготовке (часы на самостоятельное изучение), осуществлять все формы самоконтроля

### 3. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### Задание 1. Функции управления

Соотнесите функции управления и принимаемые решения. Для этого в последней графе табл. 1.1 укажите, в рамках какой функции управления принимается указанное решение: планирование, организация, мотивация или контроль.

Таблица 1.1. Функции управления и решения, принимаемые на уровне фирмы

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

## Задание 2. Навыки управления по основным функциям менеджмента

Существуют основные навыки управления, наличие которых необходимо для эффективного выполнения четырех основных функций менеджмента: планирование, организация, руководство (мотивация) и контроль. Ознакомьтесь с краткими характеристиками навыков и определите, для осуществления каких функций необходимо иметь указанные навыки. Для этого в последней графе табл. 1.2 укажите, для эффективного выполнения какой/каких функции/функций менеджмента (планирование, организация, руководство, контроль) необходимо иметь указанный навык.

Таблица 1.2. Матрица навыков управления по основным функциям менеджмента

Навык	Функции
1. Приобретение власти	
2. Активное слушание	
3. Составление бюджетов	
4. Выбор эффективного стиля руководства	
5. Инструктирование	
6. Создание эффективных команд	
7. Делегирование полномочий	
8. Проектирование мотивирующих рабочих заданий	
9. Формирование атмосферы доверия	
10. Использование дисциплинарных мер	
11. Проведение собеседований	
12. Менеджмент в условиях непринятия перемен	
13. Наставничество	
14. Ведение переговоров	
15. Обеспечение обратной связи	
16. Понимание организационной культуры	
17. Изучение внешней среды	
18. Постановка целей	
19. Творческий подход к решению проблем	
20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы	

### Краткая характеристика навыков управления

1. Приобретение власти необходимо, т.к. позволяет менеджеру распоряжаться определенными ресурсами, делает менеджера менее зависимым от окружающих людей и обстоятельств, а окружающие

все больше начинают зависеть от него. Власть – это способность руководителя влиять на рабочие действия или решения сотрудников. Существует пять типов власти: законная, экспертная, основанная на вознаграждениях, власть примера и власть, основанная на принуждении.

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

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

4. Выбор эффективного стиля руководства – эффективный руководитель должен обладать опытом и квалификацией, необходимыми для того, чтобы оказывать помощь управляемым им группам и обеспечивать их высокую продуктивность на всех этапах развития. Стиля руководства, который был бы одинаково эффективен в любых ситуациях, не существует. При выборе самого эффективного стиля должны учитываться различные ситуативные факторы: личные характеристики подчиненных, этап развития группы, структура задачи, распределение властных полномочий в группе, взаимоотношения членов группы с ее руководителем, состав рабочей группы, организационная культура и национальные особенности людей, входящих в группу.

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

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

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

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

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

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

злоупотребления алкоголем или наркотиками) и непорядочность (воровство, ложь).

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

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

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

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

15. Обеспечение обратной связи. Точная и оперативная обратная связь имеет огромное значение для эффективной работы менеджеров, независимо от того, какой характер она носит – негативный или позитивный.

16. Понимание организационной культуры. Способность правильно оценить культуру другой организации может стать весомым преимуществом в деловых контактах с многочисленными организациями (продажа и приобретение продукции или услуг,



переговоры о заключении контрактов, организация совместных предприятий или просто общение с людьми, ответственными за конкретные решения в разных компаниях).

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

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

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

20. Использование преимуществ многообразия рабочей силы. Понимание и управление людьми, похожими на вас, – задача, несомненно, непростая; но понимание и управление людьми, которые сильно отличаются от вас самого и от других людей, – это, конечно, намного труднее. Постоянно повышающееся во всем мире многообразие рабочей силы означает, что управленческому персоналу необходимо понять, что не все люди стремятся к одному и тому же и поступают одинаково и, следовательно, управлять ими

следует по-разному. Многообразие рабочей силы – это персонал, который более разнороден с точки зрения гендерных, расовых, этнических, возрастных и прочих характеристик. Способность правильно оценить преимущества такой рабочей силы и помогать таким работникам в полной мере реализовать свой потенциал представляет собой навык, все более необходимый современному менеджеру.

### **Задание 3. Методы управления**

Определите характеристики методов управления. Для этого в последней графе табл. 1.3 укажите, к какому методу управления (экономические, организационно-распорядительные и социально-психологические) относится соответствующая характеристика.

Таблица 1.3. Разница между организационно-распорядительными (административными), экономическими и социально-психологическими методами управления

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

### **Задание 4. Прочитайте ситуации и ответьте на вопросы.**

#### **Ситуация 1. «Хоторнские эксперименты»**

Элтон Мэйо («Школа человеческих отношений») провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты».

Опыты проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в г. Чикаго (США).

Эксперименты проводились в 4 этапа с 1924 года по 1939 год (15 лет в общей сложности).

На *первом этапе* изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда.

На *втором этапе* исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.

Задачей *третьего этапа* экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе.

Во время *четвертого этапа* эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы.

Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» - положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

## **Ситуация 2. Эксперимент на предприятии «ВОЛЬВО»**

«Вольво» - самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них - завод в Кальмаре - известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда.

В 50-60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и

осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, обнаружилось трудности в привлечении новых рабочих.

В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в ] 974 г. завод выпустил первую продукцию. Цель создания нового предприятия в Кальмаре: без снижения темпов производства перейти к бригадной работе,, которая позволила бы рабочим свободно общаться друг с другом, варьировать ритм труда, почувствовать ответственность за качество конечного продукта. Завод намеренно построили в регионе с достаточно невысоким уровнем безработицы.

Предприятие в Кальмаре - сборочный автомобильный завод, рамы и корпуса для работы которого поставлялись из других мест. Оно состояло из 30 различных участков (цехов) по 15-20 человек в каждом\* Общая численность персонала - 640 человек. Внешний вид заводского здания необычен: четыре шестиугольника с четырьмя внешними и двумя обращенными внутрь сторонами, Корпус автомобиля собирался на вытянутом вдоль внешних стен второго этажа ленточном транспорте, имевшем форму петли, а двигатели - точно так же на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>. Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы.

Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер - достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог работать стоя, легко манипулируя телом и инструментом. Собираемый автомобиль переворачивался на 90°, что позволяло рабочему производить операции на его донной части. Отдельные секции транспортера снабжены автономным двигателем, в результате чего можно было гибко менять направление и скорость

конвейера. За движением транспортера и регулированием порядка сборки следило специальное компьютерное устройство.

Если при традиционном методе работник затрачивал на выполнение одной-двух операций 5 мин, то при новом рабочий цикл увеличился до 2030 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до  $\frac{2}{3}$  всей продукции производились поточно-бригадным методом.

Второе новшество можно назвать сборкой методом «доков»: транспортер останавливался в каком-либо одном месте для выполнения всего комплекса операций. Этим процессом охватывалась  $\frac{1}{3}$  всех занятых.

При бригадной работе сохранилось прежнее деление на трудные и менее приятные операции, с одной стороны, более легкие и приятные - с другой. Согласно обследованию 1975 г. большинство рабочих предпочитали чередовать операции по методу ротации. Обмен видами деятельности рабочие осуществляли самостоятельно, полагаясь на неформальные нормы предпочтения и оценки видов труда по степени их тяжести. Хотя бригады различались по численности (от 15 до 20 человек) и возрастному составу, лучшими считались бригады с широким возрастным диапазоном. Возглавлял бригаду добровольно выбираемый инструктор. Он считался неформальным лидером, но признавался администрацией в качестве официального руководителя. В его задачи входило обучение новичков, контроль за качеством продукции, участие в переговорах с менеджерами.

При новой системе взаимоотношения в бригаде приобрели ярко выраженный личностный характер, стали более доверительными. От администрации теперь не скрывались случаи снижения нормы выработки и ошибки; 75% информации сообщалось бригаде в устной форме. Социологический опрос обнаружил высокую удовлетворенность трудом, усилие солидарности и автономности.

Внутри бригады рабочие охотно менялись выполняемыми операциями, но возражали, если это приводило к переходу (даже на короткое время) в другую бригаду. Когда такое случалось, возникали конфликты. Для их решения создавались особые группы, члены которых должны подменять любого рабочего из бригады, если тот отсутствовал по болезни или иным причинам. Высокая квалификация позволяла рабочим из этой группы выполнять самые разные операции, а численность группы рассчитывалась по

среднему проценту случаев абсентеизма (отсутствия на работе) по заводу.

Эффективность нового конвейера осталась такой же, как и эффективность старого, но сократилось число супервайзеров, поскольку ряд их функций взяла на себя бригада. Поточная линия позволила снизить затраты при переходе на новый вид продукции. На 5% по сравнению с другими заводами «Вольво» снизился уровень прогулов, до 16% (против 21% на других предприятиях) сократилась текучесть кадров, улучшились условия труда.

Относительно скромные достижения эксперимента в Кальмаре объясняются объективными условиями. Завод строился в индустриальном регионе, жители которого имели широкий выбор места работы (независимо от уровня безработицы). Чтобы привлечь рабочую силу, понадобилось улучшить условия труда и его организацию. Завод возводился в тот момент, когда уровень образования в стране значительно возрос, изменились требования людей к своей работе. Видимо, этим и объясняется тот факт, что современная организация труда не дала ощутимого повышения производительности.

### **Вопросы для обсуждения ситуаций:**

1 К какой школе - классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2 Попробуйте провести параллели между хоторнскими экспериментами и шведским нововведением. Есть ли между ними что-нибудь общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3 Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

4 Какие факторы доминировали в шведском эксперименте - технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

5 Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

6 Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же как Элтон Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

## **Задание 5. Деловая игра**

### **1. «Организация отбора персонала»**

Цель игры: научить участников правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного устройства на работу в службу персонала любительского театра.

Численность группы студентов:

- до 30 человек.

Условия и правила игры:

Студенты делятся на группы:

- Экспертная комиссия (проводит собеседование) – 4 человека.

- Прессцентр (составляет текст объявлений в СМИ о вакансиях и проведении собеседования, организационную подготовку и оформление помещения) – 3 человека.

- Отборочная комиссия (проводит панельное интервью) – 3 человека.

- Конкурсанты (выступают в роли претендентов на вакантные должности) – остальные студенты группы.

Последовательность шагов в игре:

1 шаг. Объявление конкурсного набора персонала в организацию (любительский театральный коллектив)

Ведущий (из состава отборочной комиссии) объявляет о конкурсном наборе в службу персонала во вновь создаваемый любительский театральный коллектив (дается краткая справка о труппе):

– Художники всех специальностей (художник - бутафор, художник гример, художник -декоратор, художник - конструктор, художник скульптор, художник по свету, художник -модельер театрального костюма);

– Бухгалтер;

– Администратор;

– Инженер;

– Контролер билетов.

Второй шаг. Организация отбора кандидатов Для отбора претендентов используется панельное интервью, которое проводит отборочная комиссия. Это может быть предварительное телефонное собеседование (в условиях игровой ситуации можно использовать диктофон для записи «телефонных» разговоров и последующего их обсуждения).

Комиссия заранее формирует список вопросов, которые задаются всем конкурсантам «по телефону». Каждому кандидату дается 2 минуты на ответы.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов на специальных карточках по пятибалльной системе.

Пятеро кандидатов, набравших наибольшее количество баллов приглашаются для личного собеседования.

Третий шаг. Отборочное собеседование

На собеседовании необходимо:

- Выявить степень соответствия должности;

- Убедиться в желании кандидата выполнять предлагаемую работу;

- Убедиться в том, что кандидат обладает достаточными способностями и потенциалом для профессионального роста и успешной деятельности;

- Определить соответствие личных качеств и предпочтений культуре труппы.

Существует много различных видов собеседования, поэтому необходимо до игры определиться какое собеседование будет проведено:

- Собеседование «один на один». Непринужденность атмосферы, неофициальность обстановки, один интервьюер.

- Комиссионное собеседование. В составе комиссии от двух до шести человек.

Официальная обстановка. Может содержать разнообразные вопросы, задания.

- Групповое собеседование. Проводится групповой тренинг.

Оцениваются одновременно большое количество кандидатов (до 12 человек) и за короткое время (20-30 минут). Оцениваются коммуникативные качества, способность работать в команде, управленческие способности.

- Поведенческое собеседование. Основано на ситуационных вопросах и заданиях.

- «Сфокусированное» собеседование. Приоритеты расставлены на ключевых требованиях должности (компетенциях), выявляется прошлый опыт кандидата, используются ситуационные вопросы.

- Биографическое собеседование. Разговор о биографии, наличии образования, опыта происходит по резюме кандидата.



– Ситуационное собеседование. Гипотетические вопросы о работе, ответы на которые оцениваются в сравнении с ответами, которые приняты образцовыми. Содержит жесткую структуру и строится по сценариям.

Выявляются различные способы поведения в критической ситуации.

Поведении кандидата оценивается как «хорошее», «плохое».

– Структурированное собеседование. Программа этого собеседования содержит четыре типа вопросов (ситуационные, квалификационные, имитирующие рабочую ситуацию, касающиеся общих требований к персоналу). Заранее готовятся эталонные ответы на вопросы.

Оценка по пятибальной шкале. Результаты четко документируются.

– Неструктурированное собеседование. Используется для оценки способности кандидата к самопрезентации. Как правило начинается словами «Расскажите о себе...».

– Критическое собеседование. Интервьюеры сосредотачивают внимание на конфликтных, переломных моментах жизни кандидата, которые стали для него испытанием на прочность. Сложности в обучении, в начале биографии, трудные аспекты на последнем месте работы и т.д.

– Стрессовое собеседование. Создается напряженная, конфликтная обстановка, ответы кандидата оспариваются. Задаются неточные, некорректные, трудные вопросы. Оценивается поведение кандидата в стрессовой ситуации.

После того, как студенты определились с видом собеседования, начинается домашняя подготовка к нему.

Организация подготовки к собеседованию

Подготовка прессцентра:

1. Составьте текст требований к кандидатам на вакантные должности;

2. Составьте текст объявлений в СМИ о вакансиях и проведении собеседования;

3. Проведите организационную подготовку и продумайте оформление помещения.

Подготовка отборочной комиссии:

– Подготовьте вопросы панельного интервью;

– Проведите «телефонный» опрос кандидатов с использованием звукозаписывающих устройств (может происходить на предыдущем учебном занятии, или вне занятий);

– Выберите лучших кандидатов и пригласите их (письменным приглашением) на собеседование.

– Подготовьте звукозаписи лучших опросов к прослушиванию на занятии и комментарии к ним.

Подготовка экспертной комиссии:

1. Распределите роли внутри комиссии (роли выбираются в зависимости от вида собеседования);

2. Составьте план собеседования;

3. Составьте текст вопросов и заданий (в зависимости от вида собеседования);

4. Разработайте примерные эталонные варианты ответов на вопросы;

5. Разработайте шкалу оценки;

6. Познакомьтесь с материалами приложений;

7. Изучите резюме всех отобранных кандидатов.

Подготовка внешних наблюдателей:

1. Разработайте требования к проведению собеседования (выбранного вида): к его регламенту, процессу, участникам.

2. Разработайте шкалу оценки продуктивности собеседования.

Подготовка кандидатов:

1. Определитесь с игровой ролью;

2. Составьте резюме на определенную должность (из заявленных);

3. Подготовьтесь к интервью (изучите книги, сайты, посвященные данной проблеме);

4. Примите участие в «телефонном» интервью;

5. Подготовьтесь к участию в собеседовании.

План собеседования:

Организация рабочего пространства.

Вступление ведущего: объявление цели встречи.

Представление всех участников.

Создание благоприятной атмосферы для собеседования.

Начало работы. Информация о театре, о вакансиях.

Беседа с кандидатами (организуется в зависимости от вида собеседования).

Обсуждение кандидатов группой экспертов.

Обсуждение хода собеседования внешними наблюдателями.

Выбор подходящего кандидата.

Подготовка прессцентром писем (или устного сообщения) кандидатам о результатах отбора.

Выступление внешних наблюдателей с оценкой продуктивности собеседования.

Четвертый шаг. Рефлексия хода подготовки и результатов деловой игры всеми участниками  
Беседа с участниками тренинга о работе на занятии и перспективах применения приобретенных умений и навыков в практике и в жизни.

**Ответьте на вопросы:**

– Каких результатов я предполагал/а достичь в ходе деловой игры? Что получилось?

– Каковы были мои основные способы учения и насколько они оказались успешными?

– Что не удалось достичь из желаемого и почему?

– Какие затруднения я испытывал при движении к цели? Что не получилось и почему?

### **Задание 6. Прочитайте кейс и ответьте на вопросы.**

Пресс-служба Администрации Ростовской области объявила об организации конкурса «На лучшие творческие работы по освещению деятельности органов государственной власти Ростовской области в средствах массовой информации» в 2007 году. Конкурс стал восьмым по счету. При проведении предыдущего конкурса в 2006 году приоритетными темами для журналистского освещения деятельности органов государственной власти Ростовской области в средствах массовой информации жюри объявило:

– ход реализации выдвинутых Президентом РФ В. Путиным национальных проектов в сфере здравоохранения, образования, жилищного строительства и сельского хозяйства,

– реализацию административной реформы в Ростовской области,

– реформу местного самоуправления в Ростовской области.

К участию в конкурсе принимались материалы, рассказывающие о деятельности Губернатора области, Администрации области, Законодательного Собрания области,

Председателя Законодательного Собрания области, депутатов Законодательного Собрания области. Победители были награждены дипломами и денежными премиями.

Конкурс проводился по трем категориям средств массовой информации: «Среди периодических печатных изданий», «Среди радиопрограмм, электронных сетевых периодических изданий, информационных агентств», «Среди теле-, видео-, кинохроникальных программ», а также по трем категориям авторских работ: «Среди журналистов печатных средств массовой информации», «Среди журналистов радио, информационных агентств, электронных сетевых изданий», «Среди журналистов телекомпаний, авторов видео и кинохроникальных программ».

Ежегодные всероссийские конкурсы средств массовой информации и журналистов также учреждены Советом Федераций Федерального Собрания РФ, Администрациями других областей.

**Вопросы:**

1. На достижение каких целей направлено проведение подобных конкурсов?

2. Кто, на ваш взгляд, должен оценивать представленные на конкурс работы?

3. Организация конкурсов предусматривает расходы на премирование победителей конкурса и на проведение процедуры награждения лауреатов конкурса. Из каких источников, на ваш взгляд, должно осуществляться такое финансирование?

4. Каковы основные достоинства и недостатки проведения подобных конкурсов?

**Задание 7. SWOT-анализ звукозаписывающей студии**

Распределить приведенные данные о работе звукозаписывающей студии в матрице SWOT-анализа.

- Высокий уровень квалификации руководства компании и ее сотрудников
- Высокая заинтересованность сотрудников в развитии компании
- Отсутствие службы маркетинга на предприятии
- Новое качественное оборудование
- Прогнозируется рост емкости рынка в среднем на 20%
- Спрос на услуги зависит от творческой деятельности клиентов

- Оказываемые услуги не имеют постоянный характер
- Достаточно разнообразный спектр предоставляемых услуг
- Предприятие имеет двух основных конкурентов
- Стабильное финансовое положение компании
- Большой объем выручки вследствие популярности оказываемых услуг
- Уровень доходов населения постоянно растет
- Экономический кризис в стране
- Отсутствие постоянных клиентов
- Высокое качество и профессионализм предоставляемых услуг
- Широкий спектр предлагаемых услуг
- Среднерыночный уровень цен или несколько ниже
- Квалифицированный персонал
- Фирменное наименование предприятия малоизвестно
- Услуги звукозаписи пользуются спросом, т.к. Санкт-Петербург - культурная столица нашей страны
- Существует несколько довольно специфичных музыкальных направлений, которые мы не в силах охватить
- Репутация предприятия еще не сформирована

### **Задание 8. Прочитайте ситуацию и выполните задание.**

Менеджером известного в стране, да и за рубежом академического хора является энергичный 40-летний офицер ВВС в отставке. его жена поет в этом хоре, который получает много предложений по концертной деятельности, много гастролирует по стране и за рубежом. Обеспечение этой деятельности предполагает привлечение существенных финансовых средств — как бюджетных, так и спонсорских.

Менеджер хора неоднократно просил худрука никуда не обращаться за помощью — особенно туда, где он уже договорился. но худрук продолжал ходить. Он начинал общение с того, что бил земной поклон со словами: «нижайше прошу помочь!». ему с готовностью обещали помощь, но почему-то, после его обращений реальная помощь не оказывалась.

#### ***Задание:***

Дайте обоснованные ответы на следующие вопросы:

Почему обращения худрука за помощью к потенциальным спонсорам оказывались непродуктивными? □

Что бы вы посоветовали менеджеру и худруку хора?

### **Задание 9. Прочитайте ситуации и выполните задание.**

У молодого звукооператора звукоцеха одного из театров СПб возникла идея создать на базе звукоцеха студию звукозаписи. Он знал, где можно достать необходимое оборудование для этого, и даже имел предварительные договоренности. Более того, он имел предварительные договоренности о финансовой схеме сделки. в его планы не входило создание самостоятельной студии, идея заключалась в создании студии именно «под крышей» театра. Однако молодой человек не хотел бы выпускать из своих рук создание и деятельность студии. все вопросы в театре реально решались художественным руководителем — главным режиссером. Директор театра только оформлял решения, принятые худруком. Коммерческими вопросами занимался коммерческий директор — очень хваткий и «себе на уме» человек. начальник звукоцеха — отличный мастер своего дела и глубоко пьющий человек — без особых амбиций, но свое дело знал и делал отлично. в звукоцехе, кроме молодого человека, работало еще трое — примерно того же возраста, что и он: звукорежиссер и два инженера.

#### ***Задание:***

Предложите молодому человеку программу действий — шаг за шагом последовательных действий — с целью создания студии звукозаписи, фактическое руководство которой оказалось бы за ним. на каком этапе, при общении с кем он может раскрыть «все карты» своего проекта (деловые контакты, источники финансирования)?

### **Задание 10. Как использовать слухи**

Как только я выявил каналы распространения слухов в конторе, я быстро понял, как их использовать. Я периодически организовывал утечку информации и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение или изменять что-то в своих действиях. Так я выявлял возможную реакцию людей. Если она оказывалась благоприятной, выполнял намеченное, если нет — заново обдумывал план действий. Я, случалось, выжидал с нововведениями, давал новостям ход на еще одной волне слухов, или же действовал по прежнему плану, но более осторожно.

Примерно раз в неделю я спрашивал своего секретаря: «Что новенького, Сара?» Зная, что меня не интересуют личные дела сотрудников, а нужны только сведения, относящиеся к делам, Сара не однажды выдавала интересные и важные для меня новости. Как-то раз она предупредила меня, что на следующем совещании один из управляющих собирается предложить реорганизацию, в результате которой мой отдел перейдет в его подчинение. Он был из породы «создателей империй», и мне суждено было стать одной из его жертв.

Загодя получить предупреждение, значит загодя вооружиться для отпора, поэтому я спокойно спланировал свою контрстратегию. Я обратился к «создателю империй» с предложением передать его отдел в мое подчинение. Он так мучился, объясняя, почему этого нельзя делать, что даже не дошел до вопроса относительно моего отдела.

Потом попросил Сару сообщить по каналам распространения слухов, что если этот руководитель отстанет от моего отдела, я сделаю то же самое по отношению к нему. Мы с ним ни разу не разговаривали с глазу на глаз и вслух не признавались в существовании конфликта. Однако по каналам распространения слухов ко мне пришел ответ: «Мир»; и наши отношения оставались мирными все время, пока мы работали в этой организации.

### **Вопросы**

1. С какой целью использовались в данном примере каналы неформальных коммуникаций?
2. Эффективно ли, по Вашему мнению, подобное использование каналов неформальных коммуникаций? Почему?

**Задание 11.** Сейчас, по мнению специалистов, тот, кто владеет информацией, владеет всем. Об этом свидетельствует представленный перечень:

Качественная информация позволяет:

- 1) добиваться конкурентных преимуществ компании;
- 2) снижать финансовый риск и опасность для имиджа компании;
- 3) определять отношение потребителей к товарам и услугам компании;
- 4) анализировать состояние внешней среды;
- 5) координировать реализацию стратегии компании;

- б) оценивать рыночную деятельность компании;
- 7) укреплять доверие к рекламе;
- 8) получать поддержку руководства при принятии решений;
- 9) подтверждать собственные интуитивные возможности;
- 10) повышать эффективность деятельности компании.

### **Вопросы**

1. Что еще обеспечивает для российского менеджера достоверная и своевременная информация?

2. Если бы Вас назначили менеджером фирмы, какие возможности информационного обеспечения Вы использовали бы в первую очередь?

**Задание 12.** Среди способов принятия управленческих решений выделяется «Принцип Парето». Суть принципа, сформулированного итальянским экономистом Вильфредо Парето, заключается в том, что внутри данной какой-либо группы или множества групп отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их удельному весу в группе. Например:

- 20 % клиентов (товаров) дают 80 % оборота или прибыли;
- 80 % клиентов (товаров) приносят 20 % оборота или прибыли;
- 20 % ошибок обуславливают 80 % потерь;
- 80 % ошибок обуславливают 20 % потерь;
- 20 % исходных продуктов определяют 80 % стоимости готового изделия;
- 80 % исходных продуктов определяют 20 % стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето отмечают «соответствие 80 : 20».

В процессе работы менеджера за первые 20 % расходуемого времени достигается 80 % результатов, остальные 80 % затраченного времени приносят лишь 20 % общего итога. Следовательно, менеджеру не целесообразно браться сначала за самые легкие дела. Необходимо приступать к решению вопросов, сообразуясь с их значением.

### **Вопросы**

1. Справедлив ли данный принцип, по Вашему мнению?



2. Какие еще выводы для практической работы российского менеджера можно сделать, используя принцип Парето? Обоснуйте свои предложения.

**Задание 13.** Николай, проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая в качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая, которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее: «Я работаю в отделе двадцать лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу.

Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

### **Вопросы**

1. Какова, по Вашему мнению, истинная причина возникновения описанной ситуации?
2. Какое решение должен принять начальник отдела Николай?
3. Какой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации можете предложить Вы?

**Задание 14.** В списке типичных организационных решений необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

1. Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Формулировка мастером дневного задания для рабочих.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Согласие руководителя принять выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годового задания для ассистента профессора.

8. Принятие начальником решения на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами

**Задание 15.** Руководителем намечены задачи, которые необходимо выполнить в ближайший период времени (см. табл.15.1). Требуется определить приоритетность задач, порядок их выполнения и принять решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям.

Таблица 15.1

№ п/п	Задачи	Критерий		Возможность делегирования
		срочность	важность	
1	Доработка докладной записки по результатам изучения рынка сбыта продукции	да	да	нет
2	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	да	да	нет
3	Консультация у юриста	да	нет	да
4	Посещение выставочного центра	нет	да	нет
5	Работа с текущей корреспонденцией	да	нет	да
6	Подготовка документов для сдачи в архив	нет	да	да
7	Передача документов в архив	нет	да	да

8	Проведение совещания по организации рекламной компании	нет	нет	да
9	Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины	нет	да	нет
10	Прием сотрудников по личным вопросам	да	да	нет
11	Изучение нормативных документов	нет	да	нет
12	Встреча с представителями «Hewlett Packard»	да	да	нет
13	Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников	нет	да	нет
14	Собеседование с кандидатом на вакантное место ведущего экономиста	нет	нет	да

### ***Методические указания***

Своевременно принять правильное решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение, руководителю могут помочь предложенные американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правила, согласно которым приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность работы. В зависимости от степени срочности и важности задачи могут быть подразделены на четыре группы:

А – срочные / важные;

Б – срочные / менее важные;

В – менее срочные / важные;

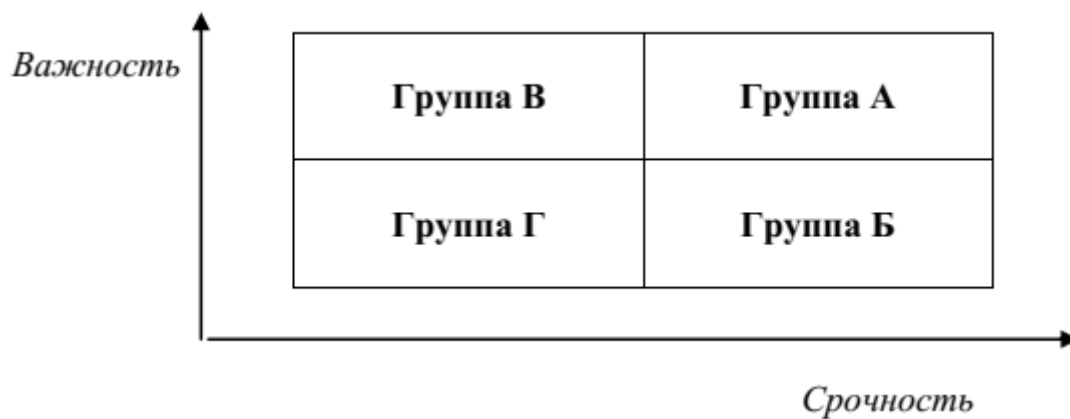
Г – менее срочные / менее важные.

Задачи группы А руководитель должен решать сам в первую очередь.

Задачи группы Б должны быть делегированы другим исполнителям. Руководитель должен оставить за собой контроль сроков решения задач данной группы.

Задачи группы В. Руководителю рекомендуется определить возможность их делегирования другим исполнителям, при этом оставляя за собой контроль сроков и качества исполнения задач. Если это невозможно, руководитель должен взяться за ее исполнение сам. Задачи этой группы, не будучи вовремя решены, рано или поздно становятся задачами срочными, и в таком случае будут решаться лично руководителем в кратчайшие сроки.

Задачи группы Г – задачи несущественные и несрочные, решение которых не входит в компетенцию руководителя.



**Задание 16.** Руководитель – кто: дирижер или марионетка?  
(Закон 80/20)

Чтобы коллектив напоминал слаженный оркестр, играющий в одной тональности и, самое главное, одну мелодию, руководитель должен быть похож на дирижера. Зная партитуры всех инструментов, не обращая внимания на кашляющих в зале, такой дирижер умелой рукой ведет музыкантов к успеху вообще и на каждом концерте в частности.

Чаще более точным оказывается сравнение руководителя с марионеткой, которую как за нитку дергают в разных направлениях множество людей, разных звонков и т.п. Большинство людей, не только руководители, имеют больше обязанностей, целей и желаний, чем они в состоянии осуществить. Многочисленные исследования по использованию времени показывают, что только 20% тратится на дела, действительно определяющие результаты, а 80% уходит на мелочи.

Умение распределить ограниченные ресурсы времени, денег, энергии между теми делами, которые действительно ведут к результатам – одно из главных качеств менеджера для успешной работы. Нужно научиться выделять главные, ключевые области и неглавные.

Что означает «мелкое дело»? У него имеются признаки: каждое такое дело можно выполнить за короткое время; точное время их выполнения несущественно; они не требуют специального настроения и больших затрат энергии.

Есть принципы борьбы с отвлекающими мелкими делами:

1. принцип упаковки крупных вещей – главный принцип. Любой, имеющий опыт упаковки вещей, знает, что вначале

размещают крупные предметы, а затем свободные пространства заполняют мелкими.

2. выполнять мелкие дела в течение дня в те моменты, когда чувствуете себя не в форме для того, чтобы начать новое крупное или неприятное дело.

3. установить в течение каждого дня «зеленые окна», т.е. периоды времени, на которые не планируются какие-либо дела. В эти моменты возможны контакты с окружением. Этим уменьшается количество прерываний, а если во время «зеленых окон» никто не побеспокоил, можно заняться мелкими делами, заранее запланированными. Еще советуют:

4. составлять план на следующий день перед тем, как вы уходите на работу;

5. сообщать сотрудникам ваши принципы планирования времени. Это повысит и их возможности в реализации различных планов.

**Вопросы:**

1. Как стать руководителем-дирижером?
2. Чем объяснить то, что так много руководителей-марионеток?
3. Как преломить закон 80/20, чтобы стало 20/80?
4. Как определить ключевые области деятельности?
5. Как составить план на день, на неделю?
6. Какие еще принципы планирования времени вы можете предложить?

**Задание 17.** Из приведенной ниже последовательности выбрать ту, которая характерна для процесса стратегического планирования.

а) формирование стратегических альтернатив – постановка цели – стратегический анализ – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта;

б) постановка цели – стратегический анализ – формирование стратегических альтернатив – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта;

в) стратегический анализ – постановка цели – формирование стратегических альтернатив – обоснование и выбор варианта развития – реализация выбранного варианта.

**Задание 18.** Из числа приведенных ниже управленческих решений выделите стратегические. При каких условиях все перечисленные решения будут стратегическими?

- а) решение собственников предприятия о смене руководства;
- б) решение руководства предприятия расширить ассортимент выпускаемой продукции;
- в) решение руководства предприятия расширить номенклатуру выпускаемой продукции;
- г) решение Правительства РФ досрочно погасить внешний долг;
- д) решение Банка России снизить ставку рефинансирования на 1 процентный пункт.

**Задание 19.** Прочитайте и проанализируйте ситуации; ответьте на вопросы.

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенных ситуаций?

2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?

3. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

### **Ситуация 1. Сокращение персонала**

На 23 тыс. человек предполагалось сократить персонал до конца 2012 г. в компании «IBM» — крупнейшем производителе компьютеров. Это связано с тем, что в последнее время компания работала неэффективно, а ее доходы упали почти до нуля. Резко возросло давление со стороны конкурентов. Сокращение персонала проводилось одновременно с проведением структурных преобразований, в результате которых компания должна была быть разбита на 13 отдельных промышленно-экономических групп с самостоятельным управлением. В этом случае «IBM» стала бы похожей на широко распространенные в Японии семейства компаний, работающие на выполнение общей задачи, но сохраняющие свою автономию, индивидуальный деловой подход и способные проявлять собственную инициативу при решении конкретных вопросов.

## Ситуация 2. Сокращение ступеней управления

Структура управления крупнейших автомобильных фирм «Тойота», «Форд Мотор», «Дженерал Моторс» была исследована группой экспертов. Оказалось, что максимальное число уровней управления звеньев между председателем совета директоров компании и рабочим заводского цеха составило: в «Тойоте» - 7, у «Форд Мотор» — 17, у «Дженерал Моторс» — 22. Всем известны отрицательные последствия много звенности структур управления в компаниях: чем больше уровней управления, тем больше людей, отвергающих прогрессивные идеи и предложения, связанные с риском; тем жестче и мелочнее контроль высших уровней над низовыми; тем значительнее торможение и искажение информации, поступающей снизу вверх и сверху вниз; тем объемнее поток документации. Сокращение уровней управления до разумного минимума во многих случаях отражается положительно на результатах деятельности компаний. Например, фирме «Коринг», сократившей число управленческих уровней с пяти до двух, удалось снизить издержки на 40%, сроки поставок с шести недель до трех дней. Если в одном из главных подразделений компании свыше четырех уровней управления, то у нее есть возможности для упрощения структуры управления и, следовательно, повышения эффективности функционирования.

**Задание 20.** Прочитайте список возможных поощрений и отметьте те, которые вы рекомендовали бы к использованию для повышения мотивации работников. Затем отметьте такие поощрения, которые вы рекомендовали бы использовать чаще.

Таблица 20.1

Виды поощрений	Поощрения, которые вы рекомендуете использовать	Поощрения, которые вы рекомендуете использовать чаще
1. Личные похвалы при личной встрече		
2. Публичное признание заслуг (на совещании, на собрании)		
3. Повышение оклада или назначение доплаты к окладу.		
4. Премирование за достигнутые результаты		

5. Расширение полномочий		
6. Предложение более привлекательной для данного работника работы (перспективной, престижной, интересной)		
7. Привлечение работников к подготовке решений, затрагивающих их интересы и содержание их работы.		
8. Улучшение условий труда		
9. Улучшение возможностей для отдыха и досуга работников		
10. Письменная благодарность		
11. Предоставление отгулов		
12. Предоставление дополнительного отпуска		
13. Направление на учебу (повышения квалификации)		
14. Высокая оценка рабочих качеств работника со стороны руководителей.		
15. Повышение в должности		
16. Фотография на доске почета		
17. Направление в престижную командировку		

**Задание 21.** Ниже представлены формулировки стратегического видения и миссии для различных организаций и различных отраслей. Определите, какие формулировки являются стратегическими или финансовыми целями, а какие миссиями организаций. Проанализируйте примеры формулировок стратегического видения и миссий и заполните таблицу 21.1.

### **Формулировки стратегического видения и миссии**

**3СOM** "Миссия 3СOM — подключать индивидуальные и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле". "Решать нерешенные проблемы инновационно».

**3M Corporation** "Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10%, прибыльности акционерного капитала — на 20—25%, рентабельности привлеченного капитала — не ниже



27%; не меньше 30% продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года".

**AlcanAluminum** "Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс StandardandPoorg выше среднего показателя". (StandardandPoorg — фондовый индекс 500 наиболее активно покупаемых акций на Нью-йоркской фондовой бирже, публикуемый агентством StandardandPoorg).

**AtlasCorporation** "Стать низкзатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735, 5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424, 5 т".

**Domino'sPizza** "Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль".

**EastmanKodak** "Мы делаем фото". Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги".

**LongJohnSilver's** "Наше видение: стать лучшей сетью ресторанов быстрого обслуживания в Америке. Мы предлагаем каждому посетителю вкусные, здоровые и недорогие блюда из рыбы, морепродуктов и цыплят, обслуживаем быстро и вежливо".

**McDonald's** - крупнейшая в мире сеть ресторанов быстрого питания. "Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов"

**METRO Cash&Carry** - лидер в области оптовой торговли "METRO Cash&Carry предлагает оптовую торговлю по принципу cash&carry для различных сфер бизнеса и профессионалов. METRO Cash&Carry предлагает качественную продукцию и бизнесрешение по максимально низким ценам. METRO Cash&Carry - партнер для профессионалов."

**OtisElevator** — производство лифтов . "Предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания". "Обеспечить заказчиков более надежными, чем у наших конкурентов, средствами перемещения".

**SAS Group** (Скандинавские авиалинии). Через сотрудничество авиалиний Группа SAS предложит удобное с лучшим соотношением цены и качества путешествие самолетом, фокусируясь на продуктах и услугах, которые удовлетворяют потребности деловых путешественников в скандинавском регионе.

"Мы обещаем минимизировать время Вашего путешествия и максимизировать ценность времени, которое Вы проводите с нами».

**Американский Красный Крест** " Улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь".

Таблица 21.1

<b>Название компании</b>	<b>Стратегическая цель, Финансовая цель</b>	<b>Миссия</b>

## **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная учебная литература**

1. Акмаева, Р. И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, А. П. Лунев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 442 с. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=491959>

2. Герчикова, И. Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 510 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114981>

### **Дополнительная учебная литература**

3. Виханский, О. С. Менеджмент [Текст] : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Экономист, 2006. - 670 с.

4. Зайцева, Н. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст] : учебное пособие. - 5-е изд., стер. - М. : Академия, 2008. - 240 с.

5. Кнышова, Е. Н. Менеджмент [Текст] : учебное пособие / Е. Н. Кнышова. - М. : Форум, 2006. - 304 с.

6. Концептуальные основы управления [Текст] : учебное пособие для само-стоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации по специальности "Менеджмент организации" / под ред.: Ю. В. Вертаковой, Е. В. Харченко ; Курский государственный технический университет. – Курск : КурскГТУ, 2008. - 700 с.

7. Концептуальные основы управления [Электронный ресурс] : учебное пособие для самостоятельной работы по подготовке к итоговой государственной аттестации по специальности "Менеджмент организации" / под ред.: Ю. В. Вертаковой, Е. В. Харченко ; Курский государственный технический университет. – Курск : КурскГТУ, 2008. - 700 с.

8. Коротков, Э. М. Менеджмент [Текст] : учебник / Э. М. Коротков. - М. : Юрайт, 2011. - 640 с.

9. Мескон, М. Х. Основы менеджмента [Текст] : учебник / пер. с англ. - М. : Дело, 2001. - 800 с.
10. Менеджмент [Текст] : учебник / под ред. М. М. Максимцова, М. А. Комарова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити, 2005. - 359 с.
11. Менеджмент [Текст] : учебник / под общ. ред. И. Н. Шапкина. - М. : Юрайт, 2011. - 690 с.
12. Управление организацией [Текст] : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. - М. : Инфра-М, 2002. – 667 с.
13. Шеметов, П. В. Менеджмент: управление организационными системами [Текст] / П. В. Шеметов. - М. : ОМЕГА-Л, 2009. - 407 с.

### **Другие учебно-методические материалы**

#### Журналы (периодические издания):

1. Известия ЮЗГУ.
2. Известия ЮЗГУ. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент.
3. Вопросы статистики.
4. Вопросы экономики.
5. Инновации.
6. Управление рисками.
7. Менеджмент в России и за рубежом.
8. Маркетинг в России и за рубежом.
9. Эксперт РА.
10. Финансовый менеджмент.
11. Российский экономический журнал.

### **Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины**

1. База данных рефератов и цитирования «Scopus» - <http://www.scopus.com>
2. Questel - [www.questel.com](http://www.questel.com)
3. ProQuest Dissertations & Theses - [www.search.proquest.com](http://www.search.proquest.com)
4. Wiley online library - [www.onlinelibrary.wiley.com](http://www.onlinelibrary.wiley.com)

5. Университетская библиотека онлайн - [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
6. Научная библиотека Юго-Западного государственного университета - <http://www.lib.swsu.ru/2011-02-23-15-22-58/2012-08-30-06-40-55.html>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru (официальный сайт) - <http://elibrary.ru>
8. Информационно-аналитическая система ScienceIndex РИНЦ – [www.elibrary.ru/defaultx.asp](http://www.elibrary.ru/defaultx.asp)
9. Электронно-библиотечная система IPRbooks – [www.bibliocomplectator.ru/available](http://www.bibliocomplectator.ru/available)
10. Электронная библиотека диссертаций и авторефератов РГБ – <http://dvs.rsl.ru/>
11. Официальный сайт Минэкономразвития РФ - [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
12. Электронно-библиотечная система «Лань» - <http://e.lanbook.com/>
13. Портал Национальной Электронной Библиотеки (НЭБ) - [www.нэб.рф](http://www.нэб.рф)
14. Правовая и новостная база «Информио» - [www.informio.ru](http://www.informio.ru)
15. Образовательный ресурс «Единое окно» - <http://window.edu.ru/>
16. Научно-информационный портал ВINITI РАН - <http://viniti.ru>
17. Справочно-поисковая система КонсультантПлюс - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
18. Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>