6 из 6

**Дина Викторовна Залозная**

# Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Менеджмент»

*««Менеджмент» Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине»: Директ‑Медиа; М.‑Берлин; 2015*

*ISBN 978‑5‑4475‑3645‑9*

*Учебное пособие предназначено для проведения практических и семинарских занятий, а также для самостоятельной подготовки студентов к экзамену и тестированию. Содержит краткие теоретические сведения по дисциплине, задания для самостоятельной работы, примеры ситуаций для анализа, практические задания и тесты, а также задания для контрольной работы студентов заочной формы обучения. Пособие соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту 3‑го поколения по направлению «Экономика» для бакалавриата. Предназначено для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 080100 «Экономика» и преподавателей высших учебных заведений.*

**ВВЕДЕНИЕ**

**Целями** освоения дисциплины «Менеджмент» являются: приобретение умений разработки и освоение студентами основных принципов и методов организации и управления предприятием, изучение, систематизация и закрепление основ теории и практики управления предприятиями в современных условиях хозяйствования, процессами принятия решений в области менеджмента.

**Задачи** курса в соответствии с поставленной целью состоят в:

– изучении основ и новейших тенденций управления социально‑экономическими системами с учётом передового отечественного и зарубежного опыта;

– рассмотрении специфических особенностей управленческой деятельности, организационных форм и структур управления предприятиями и организациями в условиях рыночной экономики;

– изучении факторов, способствующих формированию современного типа руководителя, гибко, реагирующего на изменения рынка и социальной среды;

– рассмотрении основных подходов к обеспечению функционирования операционной системы;

– рассмотрении различных проявлений межличностных и групповых процессов, проистекающих в организации и определяющих характер и состояние организационной культуры.

Учебная дисциплина «Менеджмент» входит в профессиональный цикл дисциплин. Дисциплина является обязательной и изучается студентами на втором курсе в течение одного семестра.

Теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении дисциплины, должны быть использованы в процессе изучения последующих дисциплин по учебному плану, при подготовке курсовых работ и выпускной квалификационной работы, выполнении научных студенческих работ.

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

[**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) **: учебники, дипломы, диссертации.**

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИК**

**Приглашаем авторов**

[**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций:

**а) общекультурных (ОК)**

– способен анализировать социально‑значимые проблемы и процессы, происходящие в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем (ОК‑4);

– готов к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК‑7);

– владеет основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией, способен работать с информацией в глобальных компьютерных сетях (ОК‑13);

**б) профессиональных (ПК)**

– способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально‑экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов (ПК‑1);

– способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения поставленных экономических задач (ПК‑4);

– способен организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта (ПК‑11);

– способен критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально‑экономической эффективности, рисков и возможных социально‑экономических последствий (ПК‑13).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

– ключевые понятия и положения теории управления;

– характеристику основных элементов системы управления;

– принципы и методы управления предприятием;

– особенности управления предприятием в современных условиях;

– иметь представление о субъекте и объекте управления.

**Уметь:**

– анализировать факторы внутренней и внешней среды предприятия;

– определять цели и задачи управления предприятием;

– проводить оценку проблемной ситуации при принятии грамотных управленческих решений;

– анализировать факторы, влияющие на формирование стиля руководства и стиля лидерства;

– определять достоинства и недостатки различных видов организационных систем управления при проектировании предприятий.

**Владеть:**

– методами осуществления функций управления: планирования, организации, координации, мотивации и контроля;

– методами эффективного управления организациями;

– методами построения эффективной управленческой структуры.

**УЧЕБНЫЕ МОДУЛИ**

1.Модули дисциплины, изучаемые в третьем семестре

2. Практические занятия

3. Учебная карта дисциплины

**СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНЫХ МОДУЛЕЙ**

**МОДУЛЬ 1. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

*Комплексная цель.*

Уяснить место менеджмента в системе экономических наук, определить его предмет и особенности методологии. Выявить и дать характеристику основным функциям менеджмента. Приобрести навыки в области стратегического управления и управления изменениями, навыки анализа внешней и внутренней среды предприятия, определения цели и задачи управления предприятием. Освоить методы осуществления функций управления: планирования, организации, координации и контроля; методы эффективного управления организациями; методы построения эффективной управленческой структуры.

**Занятие 1. Общая характеристика менеджмента**

План

1. Понятие менеджмента и организации.

2. Позиция управления внутри организации.

3. Менеджмент и внешнее окружение организации.

4. Процесс осуществления управления организацией.

5. Менеджер.

**Содержание**

*Организация* – это систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующее достижение определенных целей. Основными составляющими любой организации являются задачи, люди, и управление. Любая организация реализует три процесса: получает ресурсы из внешнего окружения, осуществляет изготовление продукта и передает продукт во внешнюю среду. Для успешного существования организации необходимо поддерживать определенный баланс между этими тремя процессами. Ключевая роль в поддержании этого баланса принадлежит менеджменту. Во внутриорганизационной жизни управление призвано создавать и управлять функциональными процессами, протекающими в организации. Это создание структуры организации, осуществление управления внутриорганизационными процессами, формирование и управление использованием технологической подсистемы организации, управление кадровой работой, формирование и развитие организационной культуры, управление производством, маркетингом и финансами организации, а также осуществление анализа и учета проведенной работы. Управление процессом взаимодействия организации с внешней средой направлено на поддержание необходимых отношений с общим внешним окружением и непосредственным деловым окружением. В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с окружением, выделяются организации, имеющие механический и органический типы управления.

Ключевую позицию в управлении организацией занимают менеджеры. Они выполняют три роли: осуществляют принятые решения; собирают и распространяют информацию о внутренней и внешней среде; формируют отношения внутри и вне организации, мотивируют людей, координируют их усилия и выступают в качестве представителей организации.

С теоретической точки зрения, управление следует рассматривать как особый тип взаимодействия двух или нескольких субъектов, в процессе которого осуществляется фиксация целей действия, мотивирование на осуществление действий для достижения целей и, наконец, координация действий в процессе достижения целей. Управленческое взаимодействие реализуется в виде управленческой связи, которая базируется на отношениях управления.

Система управления может быть рассмотрена как совокупность нескольких подсистем. Структурно‑функциональная подсистема является остовом, на котором держится организация и управление ею. Информационно‑поведенческая подсистема отражает управленческую идеологию и систему ценностей, разделяемых в организации, интересы и поведенческие нормы управленцев, а также характер и глубину информирования и информационного обеспечения в системе управления.

Подсистема саморазвития системы управления осуществляет разработку, введение и постоянное поддержание на должном уровне стимуляторов, побуждающих систему управления к самосовершенствованию. Для этого данная подсистема призвана проводить на ресурсной основе этого анализа, а также анализа опыта других организаций выявление тенденций в развитии управления и реализовывать новые идеи и подходы в управлении.

Развитие управления является более глубинным процессом, чем совершенствование управления, и осуществляется в соответствии с определенной логикой. Первым шагом в логической схеме развития управления является возникновение новых задач, которые призвано решать управление. Второй шаг предполагает выработку в системе управления реакций на новые задачи. Третьим шагом является перестройка основополагающих начал, на которых строится система управления. Четвертый шаг предполагает перестройку структуры и элементов системы управления. И наконец, на пятом, завершающем этапе осуществляется закрепление в управлении новых качеств и свойств.

**Вопросы к семинарскому занятию**

Управление, сущность управления. В чем заключается управление?

1. Согласны ли вы с утверждением, что менеджмент – это деятельность в организации по достижению поставленных целей?

2. Согласны ли вы, что набор функций управления зависит от размеров организации?

3. Является ли верным утверждение, что в организации управление играет роль координирующего начала?

4. Является ли верным утверждение о том, что люди входят в организацию для достижения своих личных целей?

5. Приведите понятие организации.

6. Расскажите о системном подходе в управлении.

7. Формальное и неформальное в управлении.

8. Перечислите и опишите основные элементы внешней и внутренней среды организации.

9. Объект и субъект управления, субъект управленческой деятельности, управленческая деятельность.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Множество вариантов типологического управления: государственное, негосударственное, социальное, идеологическое, техническое, хозяйственное.

2. Управленческий труд: предмет и продукт труда; информация; средства управленческого труда; умственный труд; сложность управленческого труда.

3. Управленческий труд в трех основных формах: эвристического, административного и операторного. Операторный труд охватывает следующие виды деятельности: документационную, первично‑счетную, коммуникативно‑техническую.

1. Проблемы менеджмента. Проблематика менеджмента в индустриально развитых странах.

2. Инфраструктура менеджмента.

3. Становление менеджмента как науки и искусства. Современный менеджмент. Цель менеджмента. Организация производства.

**Ситуация 1. «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 «Ти» 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 дол., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 дол. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», 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 «Ти» 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. дол., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компании 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 и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании стакиваются 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 по выпуску 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 мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам иных 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 и 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. дол. в год.

Уже более 10 лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки 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 годов XX века, когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе и в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80‑х годов, не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе. За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной 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 назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штаг Мичиган). Другие главные центры – в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, проводные 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 суждения 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. 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. Кроме того, фирма будет быстрее реагировав на изменение покупательского вкуса (в чем 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. (Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент»/Под ред. А.И. Наумова. М.: Гардарики, 1998.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Как эволюционизировал подход к управлению в данной компании? Можно ли последний подход считать стратегическим?

2. Как бы вы охарактеризовали взаимодействие компании «Форд» с внешним окружением? Заполните таблицу:

3. В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90‑х годов XX в.?

4. В чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

5. Какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд» и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и в настоящем?

**Практические задания**

1. В течение 10–15 мин студенты индивидуально составляют список современных тенденций управления организациями, обдумывая доказательную сторону своего списка. В малых группах в течение следующих 20–30 мин студенты составляют групповой список, основанный на общем согласии участников обсуждения с его содержанием. В классе с преподавателем в течение 15– 20 мин проводится обсуждение полученных в группах результатов и выработка на этой основе общего представления об управлении деловой организацией в XXI в.

2. В течение 10–15 мин студенты индивидуально составляют «портрет» менеджера XXI в., принимая во внимание изменения в деловом окружении. В малых группах в течение следующих 20– 30 мин студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI в. В классе под руководством преподавателя в течение 15– 20 мин проводится обсуждение, вырабатывается общее видение требований к менеджеру XXI в.

**Занятие 2. Теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления**

План

1. Школа научного управления.

2. Классическая (административная) школа управления.

3. Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук.

4. Процессный подход.

5. Ситуационный подход.

6. Системный подход.

**Содержание**

Учения об управлении условно можно разбить на две группы: «одномерные» и «синтетические». «Одномерные» учения концентрируют внимание на решении одной из проблем управления: задачи, люди, организация управленческой деятельности. Наиболее известными «одномерными» концепциями являются «научное управление», разработанное Ф. Тейлором, бихевиористские учения, учения об организации, основоположниками которых являются А. Файоль и М. Вебер.

«Синтетические» учения об управлении рассматривают управление организацией во всем его многообразии. К таким учениям можно отнести теоретические разработки П. Дракера, концепцию ситуационного управления, концепцию «7‑S» и теорию «Z».

*Классическая (традиционная) школа управления:* Ф.У. Тейлор (1856–1915), Х. Эмерсон (1853–1931), Г. Гант (1861–1919), Л. Гилбрет (1878–1972), Ф. Гилбрет (1868–1924), Г. Форд (1863–1947), X. Хэтэуэй, С. Томпсон, А. Файоль (1841–1925), Л. Гьюлик и Л. Урвик, Дж. Муни, А. Рилей, Э. Бреч, Л. Аллен, М. Вебер, М. Фоллет, Р. Шелтон.

Основное внимание исследователей этой научной школы привлекали вопросы эффективности труда в основном на низших уровнях управления:

– повышения производительности и эффективности труда;

– нормирование труда;

– работа с кадрами (набор, отбор, переквалификация);

– мотивации труда работников;

– разрешение социальных проблем.

Из этой школы выделилась отдельная группа ученых, внимание которых привлекали общие функции и принципы управления, функции менеджеров и руководителей на всех уровнях управления предприятием. Наиболее известными представителями *административной и функциональной школы управления* являются А. Файоль, Дж. Муни, А. Рейли, Л. Гьюлик и Л. Урвик, Р. Дейвис, Г. Кунтс, С. О'Доннел, М. Вебер, Ч. Бернард, которые рассматривали следующие вопросы:

– основные принципы менеджмента;

– основные функции управления;

– процессный подход к управлению;

– принципы работы менеджеров низшего, среднего и высшего звена управления;

– построение организации;

– централизация и децентрализация власти;

– мотивация труда и стабильность кадров;

– разделение труда;

– власть и ответственность;

– справедливость оплаты;

– контроль.

Изучая вопросы эффективности труда, построения эффективно работающих организаций, некоторые исследователи чувствовали, что резервы следует искать не только в методологиях и технологиях управления, но и в самом человеке, что привело к формированию *«школы человеческих отношений».* В конце 1950‑х гг. некоторые ее представители выделились в школу «поведенческих» наук *(бихевиористскую школу),*изучающую не просто межличностные отношения, а самого *человека.*

Своей известностью «школа человеческих отношений» обязана трудам таких ученых, как г. Мюнстерберг (1863–1916), М. Фоллетт (1868–1933), Э. Мэйо (1880– 1949), Ч. Бернард (1887–1961), Ф. Ротлисбергер, г. Саймон, А. Райс, Д. Мак‑Грегор, А. Маслоу, К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Домма, Дж. Баллантайн, Р. Черчмен, Р. Акофф, Е. Арноф. Основное внимание исследователей привлекали следующие проблемы:

– социальная ответственность бизнеса перед работниками;

– индивидуальная психология;

– человеческие потребности;

– психология и мотивация работников;

– конфликты (функциональные и дисфункциональные);

– обеспечение единства целей и усилий членов коллектива;

– формальные и неформальные организации;

– статусы и роли членов коллектива;

– авторитет и лидерство в коллективе;

– роль социальных, половых, возрастных, этнических и других, влияющих на эффективность труда факторов.

Суть *процессного подхода* : управление рассматривается как процесс, например: «постановка целей – планирование – организация работ – мотивация – контроль». Разработка процесса – алгоритма управления организацией, ставится на первый план.

Суть *системного подхода* : организация рассматривается как система, со своим входом (цели, задачи), выходом (результаты работы по показателям), обратными связями (между персоналом и руководством, внешними снабженцами и менеджерами, внешними сбытчиками и менеджерами, покупателями и внутренними сбытчиками и т.д.), внешними воздействиями (налоговое законодательство, экономические факторы, конкуренты и т.д.). Основные цели при системном подходе:

– снижение эмерджентности;

– повышение синергичности;

– обеспечение положительной мультипликативности в организации;

– обеспечение устойчивости функционирования организации;

– обеспечение адаптивности работы организации;

– обеспечение совместимости работы подсистем организации (например, подсистемы «персонал» с подсистемой «руководство», подсистемы «сбыт» с подсистемой «покупатели» и т.д.);

– обеспечение эффективной работы обратных связей в организации как внутри подсистем, так и между подсистемами.

Суть *ситуационного подхода* : методы управления могут меняться в зависимости от ситуации; на практике результаты деятельности организации анализируются в различных практических ситуациях; ищутся наиболее значимые ситуационные факторы, влияющие на показатели хозяйственной деятельности в динамике, прогнозируются последствия (будущий спрос, затраты, финансовые поступления и т.д.); на основании полученных данных планируется будущая деятельность организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок, «мозгового штурма (атаки)» (с аргументами «за» и «против»), с использованием кейсов (от англ. «случай») – деловых ситуаций, помогающих накапливать практический опыт и принимать правильные управленческие решения.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Школа научного управления (1885–1920 гг.) Ф. Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и Генри Гантта.

2. Четыре группы управленческих функций Ф. Тейлора.

3. Научная система знаний о законах рациональной организации труда, предложенная Ф. Тейлором.

4. Административная школа в управлении А. Файоля, Л. Урвика, Дж. Муни.

5. 14 принципов управления А. Файоля.

6. Школа человеческих отношений и поведенческие науки: общая характеристика.

7. Процессный подход.

8. Ситуационный подход.

9. Системный подход.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента. Пять революций в человеческой истории, с которыми связано развитие менеджмента.

2. Разделение администрирования на шесть основных групп управленческих операций А. Файолем.

3. Вклад в развитие школы человеческих отношений (1930 –1950 гг.) М. Фоллет и Э. Мэйо.

4. Опишите Хоторнский эксперимент.

5. А. Маслоу и другие психологи о причинах явления, которыми являются не экономические силы, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

6. К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг (с 1950 г. по настоящее время) и другие, о различных аспектах социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

7. Школа науки управления (с 1950 по настоящее время), связанная с возникновением кибернетики и исследования операций: Л. Берталанфи, А. Рапопорта, Р. Акоффа, А. Гольдбергера, В. Леонтьева и др.

8. В чем заключаются основные особенности российского менеджмента? Поясните Вашу позицию.

9. Раскройте содержание трех моделей российского менеджмента. У какой модели есть перспектива развития? Обоснуйте Вашу точку зрения.

10. Назовите десять основных видов современного российского менеджмента. Охарактеризуйте любой один вид.

11. Кто был инициатором создания в России научной организации труда? Какой вклад, по Вашему мнению, он внес в менеджмент?

12. Сравните особенности некоторых основных видов современного российского менеджмента. Какие из принципов управления содержатся в большинстве из них? А какие, на Ваш взгляд, настолько специфичны, что содержатся только в одном?

**Ситуация 2. Эксперимент на предприятии «Вольво»**

Эксперимент на «Вольво», пожалуй, не менее знаменит, чем Хоторнские эксперименты. «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‑е – 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, обнаружились трудности в привлечении новых рабочих. В 1972 г. было принято решение о строительстве завода с современной технологией и нетрадиционной системой организации труда. Уже в 1974 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 также на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м.

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 20– 0 мин, однако каждый рабочий выполнял все операции, предписанные его бригаде. Примерно до 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 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, усиление солидарности и автономии.

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.

(New forms of organisation. ILO. – Geneva, 1979. Vol. 1. P. 27–31).

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Как вы думаете, к какой школе – классической или человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»?

2. Попытайтесь провести параллели между хоторнскими экспериментами и данной ситуацией (шведским нововведением). Есть ли между ними что‑либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?

3. Повлияли ли объективные факторы – обстановка в стране и регионе на результаты американского и шведского экспериментов? Отразилась ли безработица на результатах экспериментов?

4. Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре?

5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?

6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Ф.У. Тейлора?

7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

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

**Практическое задание**

Предположите, что Вы решили создать свое собственное дело – подключение компьютеров к Интернету по желанию владельцев компьютеров. Кем Вы будете – менеджером, бизнесменом или предпринимателем? Какие принципы менеджмента, разработанные Анри Файолем, будут для Вас наиболее актуальными?

**Занятие 3. Планирование деятельности в организации**

План

1. Понятие планирования.

2. Типы планов.

3. Принципы планирования.

4. Прогнозирование и его способы.

**Содержание**

*Планирование* – процесс обоснования решения и распределения ресурсов (материальных, финансовых, людских, информационных, временных). Планирование зависит от целей и стратегии развития организации. По времени различают:

– краткосрочное (оперативное) планирование (на срок до одного года);

– долгосрочное планирование (на срок более года).

После определения целей и стратегии развития приступают к планированию необходимых для выполнения задачи ресурсов. С точки зрения привлекаемых ресурсов можно провести следующую *классификацию планирования* :

– материально‑техническое планирование (планирование необходимых для выполнения задачи станков, оборудования, запасов, рабочих площадей, мощностей, транспорта, коммуникаций, снабжения, сбыта и т.д.);

– финансовое планирование (планирование будущей прибыльности и рентабельности работы, заработной платы, оборачиваемости средств, кредитов и др.);

– планирование численности персонала;

– временное планирование (построение сетевых графиков, графиков Ганта и т.д.);

– планирование информационной архитектуры организации и ее информационных ресурсов.

*Прогнозирование* – это вероятностное определение хода дальнейших событий. Прогнозирование может осуществляться:

– до начала процесса планирования (например, на основе известной предыстории продаж делается прогноз будущих объемов продаж, после этих прогнозов планируются будущие объемы производства, затраты и т.д.);

– параллельно с процессом планирования (например, прогнозирование погодно‑климатических условий и планирование в связи с этим транспортных перевозок);

– по окончании процесса планирования (например, в связи с резкими колебаниями валютных курсов, инфляции и других факторов в предшествующем и текущем периодах не представляется возможным точно оценить затраты организации в будущем периоде; на будущий период делаются оптимистический и пессимистический прогнозы).

Если организация развивается стабильно, без качественных скачков (нет выдающихся открытий, крахов рынков сбыта и т.д.), период прогнозирования может составлять одну треть от периода ее предыстории. К важнейшим *методам прогнозирования* относятся:

– метод краткосрочного прогнозирования, основанный на сглаживании ряда (с успехом применяется, например, в планировании ежедневных или еженедельных закупок скоропортящихся товаров или товаров широкой номенклатуры, перед закупкой прогнозируются будущие объемы продаж);

– метод долгосрочного прогнозирования, основанный на выявлении тенденций развития ряда (применяется, например, в прогнозах будущих объемов продаж товара на ближайшие периоды (месяц, квартал, полугодие, год));

– метод экспертных оценок (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, оценки динамики курсов валют, инфляции и т.д.);

– метод «мозгового штурма» (применяется в процессе разработки новых товаров, новых технологий, там где необходимы не только аргументы, но и контраргументы);

– метод прогнозирования сценариев развития (применяется, например, при выявлении будущих действий конкурентов, потенциальных покупателей, движения товаров, рабочей силы; применяется в политических и военных исследованиях).

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Расскажите, что такое планирование.

2. Перечислите основные принципы планирования и выберите три из них, которые считаете наиболее важными.

3. Назовите существующие способы прогнозирования и определите, какие из них лучше использовать при выявлении перспектив служебной карьеры человека, для производства продуктов питания, выпуска бытовой техники.

4. Расскажите о существующих методах планирования.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Охарактеризуйте основные виды планов.

2. Покажите, почему возникла необходимость перехода к стратегическому планированию и чем стратегический план отличается от традиционного.

3. Объясните, что собой представляет целевая комплексная программа и в чем разница между ней и планом.

4. Охарактеризуйте методы планирования (бюджетный, балансовый, нормативный, графический, математический, статистический).

**Ситуация 3. Разработка стратегического плана Череповецкого комбината – АО «Северсталь»**

«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. «Два года назад в экономическом положении предприятия произошел перелом, – продолжал Иван Петров. – В прошлом году нам удалось удержать производство практически на уровне предшествующего года, в первом месяце этого года объем производства составил 132,4 % по сравнению с январем предыдущего…».

Главное – необходимо было привести в порядок систему управления комбината. Первые шаги в этом направлении уже сделаны: пополнившие руководство многих отделов предприятия молодые, энергичные специалисты четко определили полномочия и ответственность менеджеров 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 г. отмечался устойчивый рост курса акций комбината и были все основания полагать, что эта тенденция сохранится. Что касается производственной сферы, то имеющиеся показатели подтверждают этот прогноз. Так, в январе 1996 г. добыча железной руды по сравнению с предыдущим месяцем возросла на 5 %, производство чугуна – на 8, стали – на 4, готового проката – на 1, коксана – на 3 %. На спаде пока находилось лишь производство стальных труб, их выпуск в январе сократился на 4 %.

Изменилась и структура сталеплавильного производства. Увеличивается доля прогрессивных и наиболее экологически чистых методов производства, снижается доля производства мартеновской стали. Повышение качества продукции происходило за счет проводимой на заводах модернизации. Объем капитальных вложений в 1995 г. составил около 4 млрд. руб., значительная часть которых оплачена из собственных средств предприятия.

*Отраслевой анализ* . Черная металлургия относится к наиболее материало– и энергоемким отраслям производства в России. Здесь потребляется до 9 % топлива и энергии всей страны. Значение черной металлургии для промышленного производства страны определяется прежде всего тем, что она служит базой для развития машиностроения. Производство черной металлургии имеет сложную структуру и включает следующие подотрасли: рудно‑сырьевую, коксохимическую; производство чугуна, стали, проката; производство огнеупоров, ферросплавов, вторичной черной металлургии.

Общий промышленный спад производства в России в последнее время повлек за собой снижение потребности в металлах и металлопродукции. Основа металлургической промышленности – горнорудная и угольная отрасли испытывают недостаток инвестиций. Металлургические комбинаты испытывают дефицит коксуюшихся углей. Предприятия угольной промышленности предпочитают продавать хорошо спекающиеся марки угля иностранным предприятиям, совместным предприятиям, 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 предусматривалось привлечь в металлургию 24 млрд. руб. и 10,6 млн. долл. В 1995 г. расчетная потребность отрасли в капитальных вложениях составляла 9,6 млрд. руб. Валютные кредиты предприятий в основном будут оплачиваться за счет выручки от внешнеторговой деятельности. Данная программа предусматривала и значительное улучшение качества продукции.

*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. т. в год он занимает второе место после Магнитогорского комбината. Среднемесячная заработная плата была значительно выше среднеотраслевой. «Северсталь» участвует в АО «Карельский окатыш» (бывший Костомукшский горно‑обогатительный комбинат).

По приблизительным оценкам, при объемах производства на уровне 1992 г. (44,1 млн. т.) разведанных запасов должно хватить на 64 года. Однако 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.

*Готовая продукция* . Череповецкий комбинат производит сталь, чугун, прокат, заготовку, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства (кокс, сульфат аммония, бензол, толуол, нафталин) и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины).

Основной объем стали производится Череповецким комбинатом на мартеновских установках, что обусловливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т. годной литой заготовки в год.

В среднем рост цен на готовую продукцию металлургов не успевал за изменением цен энергетиков и транспортников (в основном по причине низкого спроса), что за год привело к снижению рентабельности производства с 47,4 до 16 %.

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

Энергозатраты на 1 т готового проката на 20 – 30 % превышают аналогичный показатель металлургических предприятий Японии и Германии. Структура затрат на производство продукции российской черной металлургии в отличие от развитых стран характеризуется низкой долей заработной платы (она в 2,5 раза ниже, чем в Японии и Германии, в 3 раза ниже, чем в США). Транспортные расходы, наоборот, занимают все больший удельный вес. Структура затрат Череповецкого комбината существенно не отличается от среднеотраслевой и 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 1 т. стали.

*Внутренний рынок* . Металлургический комплекс России работал в 1994–1995 гг. в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны‑члены СНГ уменьшился вдвое.

Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные 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 инструментальную сталь в связи с сокращением заказов оборонной и авиакосмической промышленности.

В апреле 1995 г. 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 (посредникам предусматриваются скидки до 10 – 15 %).

*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 налогообложением, быстрой оплатой продукции, более низкими транспортными тарифами.

Основной проблемой металлургических комбинатов в 1995 г. было улучшение качества продукции, поставляемой на экспорт. Конкурентоспособными в 1996 г. являлись только 10 – 15 % поставляемой продукции. На Череповецком комбинате большое значение придается сортировке, маркировке и упаковке продукции, отправляемой на экспорт, совершенствованию товаропроизводимой сети. Большую часть экспортной продукции Череповецкий комбинат перевозит собственными трейлерами.

*Конкуренты* . С учетом технической оснащенности лидером в отрасли выступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновских установок. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне. По объемам же производства лидировал 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 АО «Северсталь». Его реальными конкурентами могут выступить, пожалуй, лишь Нижнетагильский и Новолипецкий комбинаты, быстро наращивающие объемы реализации и повышающие качество продукции.

*Анализ финансового состояния предприятия* . Финансовое состояние компании ухудшается. Такая 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 комбината вполне благоприятно. Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

(Практикум по теории управления: Учебное пособие /Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2‑е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.)

**Вопросы для анализа ситуации**

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный 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.

**Практические задания**

1. Изучите с помощью преподавателя процесс тактического планирования в учебном заведении и виды планов, в которых он реализуется.

2. Объясните, что такое бюджет, разработайте его применительно к затратам времени на день, неделю и попробуйте оптимизировать.

3. Составьте баланс своих денежных доходов и расходов.

4. Проиллюстрируйте нормативный метод планирования на примере приготовления обеда.

5. Попробуйте составить сетевой график решения какой‑то проблемы, найти на нем критический и оптимальный путь для своих действий.

6. Узнайте в нескольких банках условия размещения вкладов, покупки облигаций, акций и попытайтесь сформировать личный инвестиционный план.

**Занятие 4. Организация как функция менеджмента**

План

1. Жизненные стадии и циклы организации.

2. Понятие структуры управления и принципы ее формирования.

3. Типы управления организациями.

4. Виды организационных структур.

**Содержание**

Как функция управления *организация* представляет собой вид управленческой деятельности, посредством которой система управления приспосабливается для выполнения задач, сформулированных на этапе планирования.

В процессе организации разрабатывается система мер, регламентирующих деятельность аппарата управления, направленную на достижение целей функционирования. К таким мерам относятся:

– построение рациональной системы организации,

– формирование оптимальной структуры организации,

– обеспечение организации всеми необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, материальными, энергетическими и др.).

Первая стадия развития организации – ее *формирование* . На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удается найти свое место на рынке, то она может перейти в следующую стадию – *интенсивный рост* . На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удается удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии – *стабилизации* . На этой стадии для организа– ции важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию – *кризис* , который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

**Циклы развития организации**

1. Установка, характерная для цикла развития организации *«тусовка»* , ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации.

2. Установка, характерная для цикла развития *«механизация»* , связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписывается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития *«внутреннее предпринимательство»* , провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента, его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа *«управление качеством»* , связана с ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов должен быть максимально качественным.

По методам работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды организации подразделяют на два типа:

1. *Механистические* организации (линейные, функциональные, линейно‑фукнциональные, дивизиональные организационные структуры) – это организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решении, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Это бюрократический тип организации. Он целесообразен в тех случаях, когда организация оперирует в простой стабильной внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная. Примеры: завод конвейерного типа, завод‑автомат и др.

2. *Органические* (адаптивные) организации (проектные, матричные, программно‑целевые организационные структуры и т.д.) – это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение. Пример: организация по проектированию и производству электронной техники.

*Структура управления –* упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Назовите и охарактеризуйте жизненные стадии организации.

2. Постройте кривую жизненных стадий организации. Объясните.

3. Назовите и охарактеризуйте жизненные циклы организации.

4. Какие функции управления организацией вы знаете?

5. Какая установка организации ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации?

6. Перечислите принципы формирования структуры управления организацией.

7. Охарактеризуйте бюрократический и органический типы управления. Перечислите их достоинства и недостатки.

8. Охарактеризуйте линейную структуру управления. Каковы достоинства и недостатки данной структуры?

9. Охарактеризуйте функциональную структуру управления. Каковы достоинства и недостатки данной структуры?

10. Охарактеризуйте линейно‑функциональную структуру управления. Каковы достоинства и недостатки данной структуры?

11. Охарактеризуйте программно‑целевую структуру управления. Каковы достоинства и недостатки данной структуры?

12. Охарактеризуйте матричную структуру управления. Каковы достоинства и недостатки данной структуры?

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Охарактеризуйте процессы централизации и децентрализации и построении структуры.

2. Назовите и дайте краткую характеристику организационно‑правовым формам бизнеса.

3. Расскажите о новых типах организаций: эдхократические, многомерные, партисипативные, предпринимательские, ориентированные на рынок.

**Ситуация 4. Муниципальная страховая компания**

Муниципальная страховая компания (МСК) – это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет три различных вида страхования:

– пенсии;

– несчастные случаи в транспорте;

– медицинские расходы.

Уже год назад на МСК начали оказывать сильное давление с целью изменить способы ее работы:

– клиенты требуют более быстрого обслуживания, когда они обращаются за страховкой или требуют деньги;

– несколько частных страховых компаний предлагают те же услуги и пытаются привлечь клиентов лучшим сервисом;

– расходы МСК слишком велики.

Существующая структура страховой компании такова. Во главе организации стоит главный управляющий, которому подчинены (докладывают) четыре человека, прежде всего это начальник центрального отдела.

Центральный отдел включает четыре подотдела:

– по управлению человеческими ресурсами;

– по жилью и транспорту;

– по юридическим проблемам;

– бухгалтерию.

Кроме центрального отдела существуют:

– отдел компьютерного сервиса и обработки информации;

– отдел инвестиций, занимающийся инвестированием денег, заплаченных клиентами, в предприятия.

Начальники этих отделов также подчинены главному управляющему. Подчинен главному управляющему и заместитель директора, ответственный за работу следующих департаментов (в каждом из них есть свой начальник):

– маркетинг, связь с общественностью, реклама (девять человек);

– нововведение услуг (два человека);

– продажа новых страховок (15 человек, разделенных на два подотдела);

– управление пенсиями (шесть человек);

– управление страхованием от несчастных случаев в транспорте (восемь человек);

– управление страхованием на случай медицинских расходов (восемь человек);

– производство всех официальных документов (шесть человек).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой.

Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить все проблемы. Он собирается создать три бизнесобъединения, по одному на каждый вид страхования.

(Практикум по теории управления: Учебное пособие /Под ред. Ю.В. Васильева, В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – 2‑е изд., доп. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 304 с.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Какова организационная структура МСК до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее.

2. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес‑объединениях, а какие должны быть централизованны?

**Практическое задание**

По правилам изображения схем организационных структур студенты рисуют схему организации, в которой они учатся или работают. При этом по необходимости, прилагается пояснение к тексту.

**Занятие 5. Контроль в управлении**

План

1. Понятие контроля.

2. Этапы процесса контроля.

3. Формы управленческого контроля.

4. Характеристики эффективного контроля и его поведенческие аспекты.

**Содержание**

*Контроль –* это наблюдение и регулирование процессов и деятельности людей в организации для достижения запланированных целей.

Независимо от типов и количества контрольных систем, необходимых организации, существует четыре основных этапа любого *процесса контроля* . Первый этап в контрольном процессе – *установление стандартов* . Стандарт – это эталон, норма, требование, контрольная цифра, которые сравниваются с результатами деятельности людей и организации в целом. Второй этап в процессе контроля – *измерение фактических результатов* деятельности контролируемого объекта. На этом этапе необходимо определить качественные и количественные методы измерения для этого необходимо. Третий этап – *сравнение фактических результатов и стандартов,* разработанных на первом этапе. Заключительный этап в контролирующем процессе – *оценка результатов и осуществление корректирующих действий.* На этом этапе руководствуются сравнением, сделанным на предыдущем этапе. *Действия, проводимые после сопоставления результатов со стандартами:* ничего не предпринимать, если сопоставление говорит о том, что цели достигаются; устранить отклонения, если масштаб отклонения от стандарта превысил установленный уровень, а система контроля должна указать причину отклонений; пересмотр стандартов – когда сами стандарты и планы оказываются нереальными и недостаточно обоснованными, пересмотр стандартов в сторону повышения или понижения.

Управление, а значит, и контроль включают в себя распределение и комбинирование следующих основных ресурсов организации: материальных, человеческих, финансовых и информационных. Уровневый подход к классификации контроля выделяет три вида контроля: производственный, организационный и стратегический. *Производственный* (операционный) контроль фокусируется на одной или нескольких производственных системах в организации. Контроль качества – один из видов производственного контроля. Формами производственного контроля являются предварительный контроль, текущий и заключительный контроль. *Организационный контроль* связан с функционированием организации в целом. Он регулирует ее деятельность в соответствии с целями, планами и нормативными показателями. *Стратегический контроль*отслеживает процесс адаптации организации к внешней среде, поддерживает баланс в системе: «организация – среда» и способствует достижению миссии и стратегических целей организации.

**Характеристики эффективного контроля:**

1. Ориентация на результаты;

2. Соответствие делу;

3. Своевременность контроля;

4. Гибкость;

5. Простота;

6. Экономичность контроля.

**Выделяют следующие поведенческие аспекты:**

1. *Поведение, ориентированное на контроль –* формируется в связи с тем, что сотрудники знают, что их ошибки и успехи в тех областях, где руководство установило стандарты и последовательно выполняет процедуру контроля, служат основанием для распределения вознаграждений и наказаний.

2. *Получение непригодной информации.* Является следствием того, что контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Проблема состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Что такое контроль?

2. Какие виды контроля вы знаете?

3. Из каких этапов состоит процедура контроля?

4. Какими свойствами должен обладать контроль, чтобы быть эффективным?

5. Какие поведенческие аспекты контроля вы знаете? Поясните.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Охарактеризуйте внешний и внутренний контроль.

2. Как осуществляется организация системы контроллинга на предприятии.

3. Охарактеризуйте концепцию Всеобщего менеджмента качества.

4. Каким образом можно оценить эффективность деятельности организации?

5. Каким образом можно оценить эффективность менеджмента в организации?

**Ситуация 5. Отсутствие должного технического контроля на предприятии**

Предприятие «ХЛЕБ» обладает правом юридического лица и осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством. Имущество предприятия находится в государственной собственности.

Деятельность предприятия сосредоточена на:

– выпечке хлеба;

– заготовке и хранении зерна и продуктов его переработки;

– торгово‑закупочной деятельности;

– производстве комбикормов;

– переработке зерна.

На предприятие пришла претензия из‑за недопоставки муки. Причем в документах количество отгруженной муки соответствовало заказанному. Фактически в мешках с запланированным 50 килограммовым весом содержалось всего по 38 кг. Несмотря на все усилия руководства предприятия «ХЛЕБ» сохранить партнерские отношения, а именно: создание специальной комиссии по расследованию данного инцидента; выплаты стоимости недоотгруженной муки, правда, без компенсации морального ущерба и потерь времени на разбирательство; предложений по пересмотру условий сотрудничества и т.д., клиент решил расторгнуть договор о дальнейшей совместной деятельности.

Потеряв, таким образом, одного из лучших клиентов и не желая растерять остальных, комиссия провела расследование и нашла виновных. Ими оказались выбойщица и весовщик. С целью пресечь все будущие попытки воровства, виновных уволили. Для достижения большей гарантии недопущения претензий по подобным причинам было принято решение о необходимости пересмотра процедуры проверки отделом технического контроля всех стадий процесса формирования партии продукции и поставки заказчику.

(Рябикова Н.Е. Хозяйственные ситуации по дисциплине в менеджменте (кейсы): Учебное пособие. – Оренбург, ГОУ ОГУ, 2003–150с.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Провести аттестацию и анализ деятельности работников, осуществляющих технический контроль продукции;

2. Определить основные аспекты оценки работников при проведении аттестации;

3. Разработать новую систему проверки ОТК или откорректировать действующую таким образом, чтобы не допустить некачественное выполнение своих функций работниками, в частности, выбойщицей и весовщиком.

Функции ОТК: обеспечить достоверный, полный, объективный, своевременный, качественный контроль выпускаемой продукции посредством проверки качества сырья, качества готовой продукции, анализа брака и потерь от брака, выяснения причин его появления и пр.

**Практические задания**

1. Вспомните, что означают следующие термины: предварительный контроль, текущий контроль, итоговый контроль, стратегический контроль, оперативный контроль, внешний контроль, внутренний контроль.

2. Перечислите условия эффективного контроля.

3. Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля в учебном заведении.

4. Объясните, чем отличаются друг от друга оперативный и стратегический виды контроля. К какому из них можно отнести, например, экзамен?

5. Придумайте вариант защиты от хитреца для учебного процесса.

6. Сравните с точки зрения преобладания внутреннего и внешнего контроля вуз и школу.

**Занятие 6. Стратегическое управление организацией**

План

1. Сущность стратегического управления.

2. Конкурентные преимущества.

3. Особенности стратегического управления.

4. Содержание и структура стратегического управления.

5. Миссия организации.

6. Цели организации.

7. Установление целей.

8. Сущность стратегии организации.

9. Типы стратегий развития бизнеса.

10. Определение стратегии фирмы.

**Содержание**

Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Выбор стратегии и ее выполнение являются основными частями стратегического управления. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, относящееся к таким сторонам ее деятельности, как сфера, средства и форма.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные подходы в выборе стратегии и определенные рамки, в которые вписываются стратегии.

Выбор стратегии связан с решением по поводу одного из следующих трех моментов функционирования фирмы: 1) прекращение определенного бизнеса; 2) продолжение определенного бизнеса; 3) переход в определенный бизнес. При этом фирма вырабатывает стратегию в следующих основных областях: 1) лидерство в минимизации издержек производства; 2) специализация в производстве продукции; 3) фиксация определенного сегмента рынка.

Существует несколько групп эталонных стратегий развития бизнеса. К первой группе относятся стратегии концентрированного роста, ко второй – стратегии интегрированного роста, к третьей – стратегии диверсифицированного роста и, наконец, к четвертой – стратегии сокращения.

Выработка стратегии предполагает уяснение текущей стратегии и анализ портфеля продукции. Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели фирмы, интересы высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени.

Оценка выбранной стратегии проводится по следующим направлениям: 1) приводит ли стратегия к достижению целей фирмы; 2) соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требованиям окружения; 3) соответствует ли выбранная стратегия потенциалу и возможностям фирмы; 4) оправдан ли риск, заложенный в стратегии.

Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач: 1) установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией; 2) установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами; 3) приведение в соответствие с выбранной стратегией стиля лидерства и управления. Основными областями проведения стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями. Задача руководства – постараться провести изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты. Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус‑кво в организации.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Что такое стратегическое управление?

2. Каковы основные этапы стратегического управления?

3. Какие ошибки допускают наиболее часто при проведении стратегических изменений?

4. Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?

5. Что, по мнению О.С. Виханского, представляет собой миссия в широком и в узком понимании? О миссии в каком понимании говорят в стратегическом менеджменте? Дайте обобщающее определение миссии организации.

6. В чем общий смысл цели организации? Дайте одно из наиболее запомнившихся определений стратегической цели.

7. Какие классификации стратегических целей вы знаете? Дайте примеры стратегических целей.

8. Почему И. Ансофф уделяет особое внимание долгосрочным целям?

9. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?

10. Прохождение, каких фаз предполагает процесс установления целей?

11. Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа?

12. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?

13. Укажите требования к стратегии.

14. Назовите классификационные признаки стратегии.

15. Раскройте сущность базовых стратегий.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?

2. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

3. Проанализируйте предпосылки развития стратегического управления в России.

4. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?

5. Подумайте, почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?

6. Охарактеризуйте секрет успеха японских предприятий в координации стратегических целей.

7. В чем заключается гибкость организации? Какие показатели организационной гибкости вы зна– ете?

8. Согласны ли вы с утверждением, что «прописать» стратегию фирмы – лучший способ ее провалить? Почему?

9. Выделите основные трудности в работе над стратегией. Как вы думаете, почему не из любого исходного состояния организации достижимо желаемое будущее?

10. Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность ПЭСТ– анализа, СВОТ‑анализа?

11. Почему в настоящее время приобретает актуальность термин «ноу‑хау»?

12. Что определяют ключевые факторы успеха фирмы? Какие КФУ вы знаете?

**Ситуация 6. СП «Москва – Макдоналдс»**

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Они начались во время монреальской Олимпиады‑76 и завершились в апреле 1988 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52‑й страной мира, в которую пришел «Макдоналдс».

Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн. руб. (примерно 20 млн. долл. США), доля советской стороны составила 51 %. доля канадской – 49 %. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом с учетом паевого взноса инвестировала 50 млн. долл. США Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн. долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов. (10 млн. долл.). В целом же в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс». Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать фирменных гамбургеров.

31 января 1990 г. в первом ресторане СП было обслужено примерно 30 тыс. человек. В результате ажиотажного интереса к ресторану около него с первого дня и надолго выстроилась длинная очередь. После этого в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утро и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако это удачное по всем традиционным пара‑метрам расположение создало и определенные трудности. Многие горожане были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из московских исторических мест.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «Макдоналдс» является обеспечение одинакового уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс». Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков.

Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного, в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции иметь в системе только рестораны и пошел на строительство перерабатывающе‑распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м.2разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока и по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, а также по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран.

Так, например, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования, картофель перерабатывается на голландском, оборудование для переработки молока закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать за неделю до 72 тыс. кг. картофеля, до 90 тыс. литров молока, 32 тыс. кг. натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн. булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив тем самым устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой – гамбургером, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры‑буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва‑Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало посещение «Макдоналдса» доступным для каждого советского гражданина. Поэтому, хотя цены и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились попасть в него, хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть‑чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг‑маков» и «чизбургеров».

Клиентам «Макдоналдса» на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала, столь контрастировавшие с поведением работников советского общепита да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология, контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества – все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют в фирме тех. кто непосредственно обслуживает клиентов, тех. кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь нравящуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе «Макдоналдс» потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации – партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г. когда начался наем работников. СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек. А общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился также и сильным мотивом для старательной работы. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у работников чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условиями допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов были следующие: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли пять. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах. СП «Москва–Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было принять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить новые навыки, чем отучить от приобретенных ранее неприемлемых.

В основной массе на работу были приняты молодые люди в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала на полный рабочий день были приняты 40 % работников, к марту 1990 г. менеджеры увеличили их долю до 80 %. так как для молодых людей было трудно совмещать работу и учебу.

Подход к управлению персоналом в СП «Москва– Макдоналдс» основан на единой для всей системы «Макдоналдс». В частности, это принципы: «Макдоналдс» – одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», гордились этим. Им нравилось, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре.

Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что положительно сказывалось на отношении к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия – речные прогулки по Москве‑реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была довольно высокой. Когда открылся ресторан, члены команды («крушники») получали 2 рубля в час, что было в два с половиной раза больше, чем в среднем по стране. Существенно выше, чем на других подобных предприятиях, хотя и ниже, чем у работников ресторана, был заработок администрации и сотрудников перерабатывающего завода. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были искать ее в других районах. Конечно, они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным компонентом системы поощре– ний было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе. «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнование – на уровне ресторана, региона, страны и между странами. В обучении кадров СП «Москва‑Макдоналдс» применяет те же методы, которые использует «Макдоналдс» во всем мире. С самого начала были отобраны 28 менеджеров, которые прошли 3– 8‑месячное обучение в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли соответствующее обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование).

Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять в московской системе ресторанов такое же управление, какое использовалось в 10500 ресторанах «Макдоналдс» по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). Программа на 1000 часов включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» – Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс. США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности. Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60‑часовую программу обучения в компании.

Новые работники, пришедшие на фирму, просматривают видеозапись, объясняющую, применения каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу, когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. «Макдоналдс» имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание.

Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство. В СП «Москва‑Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри».

Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера. Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы.

С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. В центре внимания фирмы дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдональда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был организован ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для лечения советских детей за рубежом, а также для строительства центра реабилитации детей– инвалидов.

(Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на российский рынок?

2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на российский рынок?

3. Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва‑Макдоналдс»?

4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва‑Макдоналдс» решались вопросы кадров?

5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?

6. Какие изменения среды ожидают фирму СП «Москва‑Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

**Практические задания**

1. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же предприятия занимаются разработкой стратегии?

2. В зависимости от стадий жизненного цикла выбирается определяющая стратегическая модель развития предприятия. Какую модель развития вы бы предложили на стадии рождения, детства, юности, зрелости и старения?

3. Дать возможность студентам на примере ситуации выхода на российский рынок ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» провести анализ в рамках матрицы SWOT (рисунок 1).

Используя матрицу, SWOT студенты заполняют квадранты и анализируют полученные результаты. Вслед за этим, на основе матрицы SWOT, составляется матрица возможностей и матрица угроз (рисунки 2, 3). Студенты должны оценить степень влияния возможностей и угроз на работу компании «Макдоналдс» дать соответствующие рекомендации.

Рисунок 1 – Матрица СВОТ

Рисунок 2 – Матрица возможностей

Рисунок 3 – Матрица угроз

4. Составьте дерево целей для ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» в ситуации их выхода на российский рынок.

5. Дать студентам возможность на примере конкретной ситуации (СП «Москва‑Макдоналдс») провести с помощью матрицы Томпсона и Стрикланда анализ влияния факторов среды на выбор стратегии развития бизнеса. Сначала студенты выписывают все стратегии развития бизнеса, которые применяло СП «Москва‑Макдоналдс», и уясняют причины, обусловившие выбор каждой конкретной стратегии.

После этого стратегии вписываются в соответствующий квадрант матрицы Томпсона и Стрикланда (рисунок 4) и дается объяснение того, почему были выбраны соответствующие стратегии с позиции данной матрицы.

Быстрый рост рынка

**Медленный рост рынка**

Примечание. Стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения.

Рисунок 4 – Матрица Томпсона и Стрикланда

**Занятие 7. Управление изменениями**

План

1. Причины и цели планируемых организационных изменений.

2. Организационный диагноз и проведение изменений.

3. Модели организационных изменений.

4. Сопротивление организационным изменениям.

5. Методы проведения организационных изменений.

**Содержание**

Быстроменяющееся деловое окружение выдвигает много требований для менеджеров и работников, включая потребность планировать и эффективно управлять организационными изменениями. Попытки проведения планируемых организационных изменений в целях приведения организационной структуры и процессов в более эффективное состояние предполагают, что произойдет адаптация организации к внешней среде и станет другим индивидуальное поведение. Давление в сторону изменений идет от процессов глобализации, интенсивно используемых информационных технологий, меняющейся природы самого менеджмента и рабочей силы. Работники могут сопротивляться изменениям в зависимости от восприятия данного процесса, а также от личных качеств. Кроме того, привычки, боязнь неизвестного, экономические причины, угроза власти и влиянию могут вызывать сопротивление работников. Организационное сопротивление может исходить от организационной структуры и культуры, от ограниченности ресурсов и межорганизационных договоренностей.

Анализ силовых полей может помочь менеджерам и работникам провести диагноз и сломить сопротивление изменениям. Процесс изменений проходит три стадии: разморозка, действия, заморозка. Сопротивление изменениям может быть ослаблено через улучшение коммуникаций и высокий уровень вовлеченности работников в процесс изменений. Тщательный и действенный диагноз деятельности организации и имеющихся в ней проблем служит основой проведения эффективных организационных изменений. Готовность к изменениям, наличие ресурсов и возможность сопротивления являются предметом первоначального организационного анализа.

Ключевыми переменными в системной модели изменений являются люди, культура, задачи, технология, структура и стратегия. Системный подход к изменениям признает взаимозависимость этих переменных. Успешные программы изменений часто используют модели «исследования – действия» и организационного развития, способствующие эффективному управлению организационными изменениями.

Менеджеры и работники должны понимать результат воздействия различных методов проведения изменений и выбирать их в соответствий с решаемыми задачами.

При упоре в изменениях на людей менеджеры могут использовать разбор результатов обследования, групповую работу, консультирование по процессу, программы качества рабочей жизни. Сложные изменения часто требуют принимать во внимание состояние организационной культуры. Создание системы работы «высокие обязательства – высокие результаты» существенно помогает провести изменения в области организационной культуры.

Когда в ходе изменений во внимание принимаются задачи и технологии, обычно используют методы проектирования работы, социотехнической системы, кружки качества, реинжиниринг бизнес‑процессов, всеобщее управление качеством. При фокусе на изменение структуры применяются их адаптивные типы: параллельные, метрические и сетевые. Стратегические изменения требуют, например, применения открытой системы планирования. Всеобъемлющие программы организационных изменений, независимо от того, на что в них обращается первостепенное внимание, часто связаны с одновременным проведением изменений нескольких аспектов организации. Менеджеры и работники должны быть проинформированы и знать о потенциальных этических проблемах, сопровождающих процесс изменений в организации.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. В чем заключается необходимость изменений в организации?

2. Охарактеризуйте типы организационных изменений.

3. К. Левин разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса. Опишите ее.

4. Какие стили проведения изменений вы знаете?

5. Опишите процесс управления проведением изменений.

6. Укажите причины сопротивления изменениям в организации.

7. Перечислите и охарактеризуйте формы сопротивления изменениям.

8. Охарактеризуйте методы преодоления сопротивления изменениям.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Опишите современные тенденции развития организации.

2. Охарактеризуйте модель развития организации является Мак‑Кинси «7S».

3. Опишите суть концепции «творческого разрушения».

4. Какие типы переменных выделяют в организационных процессах?

5. Приведите достоинства и ограничения организационного развития.

6. Опишите возможные этические проблемы проведения организационных изменений.

**Ситуация 7. Преобразования в ЦТУ**

Дмитрий Новиков знал, что руководимая им организация – Центральное техническое управление (ЦТУ) – нуждается в изменениях и это должно произойти в ближайшие два года. Две тысячи его подчиненных по всей стране слишком долго пребывали в эйфории по поводу того, что занимают монопольное положение в отрасли. Они были единственными, кто обеспечивал техническую поддержку услуг, оказываемых обширной федеральной сети расчетно‑кассовых центров (РКЦ) Центрального банка. Вся система услуг ЦБ находилась на пороге больших изменений. Начальник Дмитрия в ЦБ уже издал распоряжение о том, что в ближайшие два года все без исключения банки страны смогут привлекать к обслуживанию своих компьютеров и компьютерных сетей ту организацию, которая будет предлагать лучший вариант с точки зрения соотношения цены услуг и их качества. Таким образом, в работе Управления, руководимого Новиковым, появлялись конкуренты, притом достаточно опытные в обслуживании импортной компьютерной техники мирового класса. В то же время Управлению Новикова разрешалось продавать свои услуги «на сторону» в любые организации, находящиеся за пределами федеральной банковской системы, в том числе и за границу.

Приятное волнение, охватившее Дмитрия после сообщения о преобразовании Управления в коммерческую, по сути дела, организацию с неограниченными возможностями, вскоре сменилось тревогой. Руководя долгое время обслуживанием компьютерной техники, Дмитрий прекрасно понимал, что его Управление на деле не было готово к ведению эффективной конкуренции внутри страны, а тем более за рубежом. Российские банки уже много лет жаловались на высокую стоимость и низкое качество услуг его Управления. Охраняемые своим монопольным статусом, работники Управления не очень‑то беспокоились о том, какую репутацию они имеют у своих клиентов. «Мы лучше наших клиентов понимаем, что им надо и сколько они должны платить за это. Мы знаем себе цену» – таков был подход. Его необходимо было изменить, так как при свободном выборе на рынке будут искать того, кто лучше сможет обслуживать компьютерную технику. «Сможет ли его Управление возобновить контракты со своей прежней клиентурой? Вряд ли!» – подумал Дмитрий. По крайней мере, внутри федеральной банковской системы ЦТУ имело существенные преимущества в отношении стоимости оказываемых услуг по сравнению с «новичками», собирающимися прийти в этот бизнес. Существующее налоговое законодательство освобождало ЦТУ от уплаты НДС в тех случаях, когда услуги предоставлялись в пределах федеральной банковской системы. Однако эта льгота исчезала при выходе за пределы данной системы, т.е. когда ЦТУ начинало осваивать новые рынки, предлагая там свои услуги. Все это усугублялось еще и тем, что в ЦТУ никто не имел никакого управленческого опыта работы в рыночной среде. Никто, включая даже Новикова, никогда не управлял свободной в своем выборе коммерческой организацией и всем тем, что это в себя включает: снижение себестоимости, отношения с потребителями и поиск возможностей в высоко‑конкурентной среде. Будет ли двух лет достаточно для проведения в ЦТУ радикальных преобразований, делающих его бизнес успешным?

Начальник одного из отделов ЦТУ Петр Капотников, работающий долгое время в этой должности, так описывал, чем было ЦТУ в прошлом: «Тогда клиенты нас не интересовали. Мы просто диктовали им свои условия и решали за них, что им делать. Мы работали на себя и во многом делали что хотели. Мы не считали себя работающими на клиента – осознание того, что клиент мог делать свой выбор, что ему нужно и кто ему нужен, было абсолютно чуждо ЦТУ, – мы определяли качество. Мы устанавливали стандарты качества в нашей работе. Поэтому мы были убеждены, что обеспечивали услуги хорошего качества».

Владимир Колосов, пришедший в ЦТУ в 2000 г., вспоминал, как он был удивлен тем, что не так много услуг Управления носили коммерческий характер. «Меня поразило то, что деньги не были целью в работе, а сама работа не имела для сотрудников Управления большого значения». Это можно было бы назвать технократическим высокомерием, исказившим представление ЦТУ о настоящем бизнесе. «Мы транжирили деньги на разные технические «штучки», не игравшие никакой роли на практике, – продолжал Владимир, – они не были нужны для клиентов. Эти «штучки» были интересны лишь только для нас. На деле мы вовсе и не думали о клиентах как о полноправных партнерах – потребителях наших услуг. Для нас они всего‑навсего были еще одним отделом в нашей банковской системе».

Начальник Колосова, просивший не называть его имени, раскрыл одно обстоятельство, явно удерживавшее ЦТУ от каких бы то ни было предпринимательских устремлений: «Один наш сотрудник, с которым я работал, просто сводил меня с ума. Работа его вообще не интересовала. Он приходил утром на работу с опозданием и тратил два часа на чтение газет, а после этого отправлялся куда‑нибудь обедать. Возвращался с «обеда» он обычно после 14:00 и всегда умудрялся находить причину уйти домой раньше положенного времени. И так каждый день!» Организационная культура ЦТУ не только это допускала, но и даже вознаграждала такое поведение.

Колосов, может, и верил, что организационная культура ЦТУ имела изъяны фундаментального характера, но многие его коллеги‑менеджеры считали, что все обстоит прекрасно. Центральный банк создал им действительно «тепличные» условия, при которых не было необходимости бороться за место «под солнцем» на рынке компьютерных услуг. Вы только представьте себе ситуацию, в которой пребывало ЦТУ: гарантированные заказы по любой цене, а соответственно и получение прибыли. Ну и что, если для большинства руководящего состава ЦТУ показатель эффективности работы не измерялся с точки зрения влияния на общий уровень работы организации и удовлетворенность клиентов? Каждый в ЦТУ «ушел в себя». Важным становилось поставить как можно большее число людей в функциональную зависимость от себя, как можно быстрее сделать карьеру. «Мы превратились в организацию, где каждый создавал вокруг себя маленькую империю, – сказал Капотников. – Чем больше людей было у вас в подчинении, тем больше был шанс на повышение в должности. Формально результаты работы как‑то определялись, но никто это не координировал и не применял на практике. Наша организация серьезно страдала от функционализма, так что люди не считали себя выполняющими общую задачу. Если кто‑то из одного отдела просил помощи у кого‑то из другого отдела, то это воспринималось с раздражением и недовольством. И конечно же, все это не принималось во внимание как влияющее на себестоимость предоставляемых услуг». Подобное отношение в ЦТУ к делу, упор на затратный подход и игнорирование мнения клиентов могло привести только к недовольству со стороны последних. А недовольство, в конце концов, выливалось в открытый мятеж. Новый заместитель председателя ЦБ пригласил известную иностранную консультационную фирму для проведения проверки всех информационных сетей федеральной банковской системы с целью, во‑первых, выявления возможности их стыковки со знаменитой западной системой СВИФТ и, во‑вторых, для создания условий по предполагаемому внедрению принципов и технологий СВИФТ в новую систему банковской информации. Результаты проверки и выводы консультантов были, как и ожидалось, удручающими и не вызвали ни у кого удивления. «Подтвердились наши наихудшие опасения, – вспомнил один из менеджеров ЦТУ. – Мы находились в «предсмертном» состоянии».

До тех пор пока отчет внешних консультантов не обнародовал неопровержимые доказательства надвигающейся беды, руководство ЦТУ считало, что Управление прекрасно обслуживает вверенную ему компьютерную технику федеральной банковской системы. «Если бы вы спросили нас о нашей работе, – сказал Новиков, – мы бы ответили, что почти всегда наши клиенты довольны качеством услуг, а себестоимость услуг снижается из года в год. И как это принято сейчас говорить, в ходе нашей работы создается добавочная стоимость». Только позже Новиков пришел к признанию того, что у клиентов было диаметрально противоположное мнение об эффективности работы ЦТУ:

«Наши клиенты говорили, что услуги Управления очень дорогие и что после наладки компьютеры опять быстро выходят из строя. О создании добавочной стоимости они даже не говорили». В ответ на отчет консультационной фирмы ЦБ назначил на должность руководителя Департамента банковских информационных систем Тимура Богатеева, бывшего до этого членом правления коммерческого банка «Интеграл».

Тимур получил степень мастера делового администрирования в Школе бизнеса Северо‑Западного университета в США и работал некоторое время в европейском отделении информационных систем Мирового банка. На него была возложена ответственность за реанимирование всей национальной системы банковской информации, включая обслуживание компьютерной техники, находившейся в ведении Дмитрия Новикова. К моменту вступления Тимура Богатеева в должность годовой счет, выставленный ЦТУ своим внутрибанковским клиентам, достиг (в 2001 г.) 2,4 млрд. руб., с учетом расходов на общебанковские информационные компьютерные технологии он возрастал до 15 млрд. руб. Несмотря на то что ЦТУ предлагало клиентам огромное количество услуг, включая обработку данных, управление проектом, обучение работе на компьютерах и различного рода консультации, гордиться Управление могло только двумя вещами. Первое – это размещение и установка компьютерного оборудования. Как написано в буклете Управления, ЦТУ берет на себя всю ответственность за работу компьютерного оборудования обслуживаемых организаций, что включает создание АРМ и размещение компьютерной техники в помещениях компании, а также разработку информационных систем и обеспечение соответствующих услуг по их обслуживанию. Второе – это восстановление оборудования и сетей после их полного сбоя. В том же буклете говорится, что ЦТУ обеспечивает дополнительные мощности и компьютерную поддержку вашей работы в случае сбоя и выхода техники и оборудования из строя в результате пожара или стихийных бедствий.

Тимур Богатеев быстро сообразил, что клиенты ЦТУ и его менеджеры руководствуются совершенно разными ценностями. Он понимал, что его наипервейшей задачей являлось заставить менеджеров ЦТУ изменить свое отношение к клиентам, научить их считаться с потребителями. Тимур был убежден, что единственно верный путь в этом направлении – это коммерциализировать деятельность ЦТУ и разрушить его монополию. Взяв за основу отчет консультационной фирмы, Богатеев своим первым решением реорганизовал руководимый им Департамент, выделив в его составе три независимых подразделения на правах «центров прибыли». ЦТУ стало одним из таких «центров» (рисунок 5).

Рисунок 5. Принципиальная схема организации функции развития банковских операций

Для каждого подразделения было четко определено, что оно должно резко сократить свои расходы. Было также предложено сократить численность работников ЦТУ вдвое. Дмитрий Новиков был назначен генеральным директором нового коммерческого образования; он должен был провести в организации изменения с соблюдением следующих условий (рисунок 6):

1) ЦТУ должно активно осваивать рынок клиентов за пределами федеральной банковской системы;

2) в течение двух лет все банки, входящие в федеральную систему, получали право выбора поставщиков и обслуживающих организаций «со стороны».

Рисунок 6. Принципиальная схема организационной структуры ЦТУ

Другими словами, ЦТУ должно было оказаться в полностью конкурентной среде для того, чтобы выжить. Новиков приветствовал меры, предпринятые Богатеевым, в особенности превращение его Управления в одного из конкурентов на рынке компьютерных услуг. Дмитрий отметил: «С первого дня я чувствовал что, мы должны продавать свои услуги за пределами банковских систем. Если бы этого не случилось, мы никогда не извлекли бы уроков из того, что значит быть коммерциализированными. Это помогло нам выбраться из «башни из слоновой кости».

Он верил, что в мире найдутся клиенты, нуждающиеся в услугах ЦТУ. Он ожидал, что, поскольку быстро будет расти рынок для бизнеса по размещению и установке компьютерной техники, ЦТУ может найти свою нишу на этом рынке. «Мы думаем, нам есть что продавать. Это то, что мы делаем лучше других», – сказал Новиков.

(Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Какие причины вызвали необходимость проведения изменений в ЦТУ?

2. Какие цели преследовали изменения в ЦТУ?

3. Что могло бы стать в ЦТУ источниками индивидуального и организационного сопротивления изменениям?

4. Что сделали Тимур Богатеев и Дмитрий Новиков для преодоления сопротивления изменениям?

5. Какая из известных вам моделей организационных изменений была применена в департаменте, руководимом Тимуром Богатеевым?

6. Какие подходы к проведению планируемых изменений в организации были применены в ЦТУ?

7. Какие этические проблемы возникли в ходе преобразований ЦТУ в коммерческую организацию?

8. Как вы подошли бы к проблеме преобразования ЦТУ? Объясните причины, побуждающие вас действовать по‑другому.

**Практическое задание**

Выберите ситуацию, к которой вы имеете большой личный интерес (например, как получить отличную оценку по курсу «X» или как получить повышение на работе). Ситуация также может быть дана преподавателем.

Используя форму анализа «силовых полей», примените его технику к выбранной ситуации:

а) опишите ситуацию так, как она существует;

б) опишите ситуацию так, как вы (или герои данной ситуации) хотели бы ее видеть;

в) определите силы «за», т.е. те факторы, которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;

г) определите силы «против», т.е. те факторы, которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.

Постарайтесь быть максимально специфичны в терминах пунктов а) – г) в отношении к выбранной вами ситуации. Нужно постараться «выжать из себя все» для определения действующих сил. Перечислите их все без исключения.

Определите состояние выявленных «силовых полей» как слабое, среднее или сильное.

Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению мощи сил «против» и увеличению мощи сил «за» изменения. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

Составьте план реализации выбранных вами действий для продвижения изменения в организации. Разработайте график и бюджет для осуществления данного плана.

В малых группах в течение 15– 20 мин поделитесь результатами своего анализа с другими обучающимися. Обсудите полезность и недостатки этого метода для анализа личной ситуации и эффективность его применения для анализа организационных изменений.

Будьте готовы доложить в классе результаты группового обсуждения в течение 15–20 мин.

**Рубежный контроль по модулю 1**

**Вариант 1**

1. Автором книги «Принципы научного менеджмента» был:

а) А. Смит;

б) Д. Рикардо;

в) Ф. Тейлор;

г) Ф. Хедоури.

2. Автором знаменитых хоторнских экспериментов является:

а) М. Альберт;

б) Д. МакГрегор;

в) Ф. Герцберг;

г) Э. Мэйо.

3. Основоположником школы человеческих отношений считается:

а) Д. Карнеги;

б) М. Вудкок;

в) Э. Мэйо;

г) М. Смол.

4. Игнорирование роли человеческого и группового факторов в производстве характерно для школы управления:

а) человеческих отношений;

б) поведенческой;

в) классической;

г) верно (б+в).

5. Ситуационный подход относится к:

а) анализу систем;

б) науке управления с исследованием операций;

в) количественному подходу;

г) нет верного ответа.

6. Какой из перечисленных ученых выделил управление как особый вид деятельности и определил, что деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организация, распорядительство, координация и контроль:

а) Ф. Тейлор;

б) М.‑П. Фоллетт;

в) А. Маслоу;

г) А. Файоль?

7. Какой из перечисленных типов управления характеризуется негибкой структурой, иерархической системой контроля, командным типом коммуникации:

а) власть;

б) лидерство;

в) органический;

г) механистический?

8. Что из перечисленного является исходным процессом стратегического управления:

а) формулирование миссии организации;

б) определение целей организации;

в) анализ внешней среды организации;

г) анализ внутренней среды организации?

9. Какие из указанных компонентов не входят в понятие макроокружения организации:

а) социокультурные факторы;

б) технологические факторы;

в) поставщики;

г) рынок рабочей силы?

10. Какие из указанных групп интересов оказывают наибольшее влияние на определение миссии организации:

а) акционеры;

б) покупатели продукта организации;

в) весь персонал организации;

г) руководители высшего звена?

11. Получение прибыли – это:

а) миссия организации;

б) стратегия организации;

в) обязательное условие выживания организации;

г) одна из организационных целей.

12. Создание ресторана в крупном супермаркете – это стратегия:

а) концентрированного роста;

б) «сбора урожая»;

в) горизонтальной диверсификации;

г) вертикальной интеграции.

13. Стратегии концентрированного роста – это стратегии, связанные:

а) с изменением продукта или рынка;

б) с изменением отрасли, в которой действует фирма;

в) с изменением технологии производства продукта;

г) с расширением фирмы.

14. Возможность реализации стратегии роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, может быть использована, если новая продукция фирмы:

а) является сопутствующей уже производимому продукту;

б) является заменителем уже производимого продукта;

в) ориентирована на потребителя уже производимого продукта;

г) является высокотехнологичным аналогом уже производимого продукта.

15. К адаптивным структурам относят:

а) функциональные и линейные;

б) дивизиональные;

в) матричные и проектные;

г) проектные и функциональные.

**Вариант 2**

1. Что из перечисленного является условием существования формальной организации:

а) наличие не менее двух человек, считающих себя частью организации;

б) наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;

в) юридическая регистрация, наличие бухгалтерии;

г) наличие утвержденной организационной структуры?

2. Закономерность появления в России термина «менеджмент» специалисты связывают с:

а) реформированием нашей экономики;

б) вхождением России в зону стран развитой рыночной экономики;

в) верно (а+б);

г) нет верного ответа.

3. Анри Файоль основной функцией управления считал:

а) техническую деятельность;

б) коммерческую деятельность;

в) финансовую деятельность;

г) администрирование.

4. Открытая система характеризуется:

а) самообеспечением;

б) взаимодействием с внешней средой;

в) независимостью от среды, окружающей систему;

г) нет верного ответа.

5. Анри Файоль сформулировал … принципов администрирования:

а) 5;

б) 9;

в) 14;

г) 18.

6. В основе какого из перечисленных учений лежит механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности:

а) школа человеческих отношений;

б) теория «X» и теория «Y»;

в) учение Тейлора;

г) теория потребностей Маслоу?

7. Для какой из перечисленных теорий характерна следующая предпосылка: обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы:

а) теория «Y»;

б) теория «X»;

в) теория «Z»;

г) теория бюрократического построения организации?

8. Стратегия – это:

а) направление действия организации, следование которому должно привести ее к цели;

б) долгосрочный детализированный план развития организации;

в) формулировка предназначения организации.

9. Какие из перечисленных компонентов не исследуются при анализе непосредственного окружения организации:

а) правовое регулирование;

б) политические факторы;

в) покупатели;

г) конкуренты?

10. Укажите, для чего существуют цели в организации:

а) цели мотивируют поведение людей в организации;

б) цели выступают в роли стандарта оценки работы подразделений;

в) цели являются основой формулирования миссии организации;

г) цели определяют смысл существования организации.

11. Организационная цель – это:

а) сумма целей подразделений организации;

б) желаемое состояние отдельных характеристик организации;

в) то, ради чего функционирует организация;

г) исходный пункт для формулировки целей подразделений организации.

12. Создание нефтеперерабатывающей компанией сети бензоколонок – это пример стратегии:

а) вперед идущей вертикальной интеграции;

б) обратной вертикальной интеграции;

в) горизонтальной диверсификации;

г) усиления позиции на рынке.

13. Для каких из перечисленных стратегий характерно сокращение затрат на рабочую силу:

а) сбора урожая;

б) сокращения расходов;

в) обратной вертикальной интеграции;

г) ликвидации.

14. Не существует организационных структур:

а) органических;

б) неорганических;

в) построенных по продуктовому принципу;

г) построенных по региональному принципу.

15. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

а) консервативности персонала организации;

б) неправильной последовательности действий;

в) авралов перестройки;

г) недостатка ресурсов для проведения изменений.

**МОДУЛЬ 2. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

*Комплексная цель*

Выявить роль человеческого фактора в управлении организацией. Овладеть практическими навыками оценки проблемной ситуации при принятии грамотных управленческих решений, разрешении конфликтов. Сформировать умение анализировать факторы, влияющие на формирование стиля руководства и стиля лидерства, групповой динамики, процесса адаптации человека в организации. Приобрести навыки выработки эффективной системы мотивации, построения сильной организационной культуры.

**Занятие 8. Взаимодействие человека и организации**

План

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.

2. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.

3. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.

**Содержание**

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по‑разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по‑разному воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

*Восприятие –* процесс получения информации из окружения и ее обработки. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе – получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок» и, наконец, на выходе – систематизированная информация, которая создает представление человека об окружающей среде и ложится в основу его действий, т.е. данная информация выступает исходным материалом для поведения человека.

**Факторы, влияющие на восприятие**

Среди *внутренних* по отношению к человеку *факторов* выделяются следующие:

– люди быстрее воспринимают знакомые им сигналы, чем незнакомые;

– люди быстрее воспринимают сигналы, по отношению к которым у них есть сильное чувство, как позитивного, так и негативного характера;

– люди по‑разному могут воспринимать сигнал в зависимости от того, что предшествовало этому восприятию и какое состояние (потребности) они имеют во время восприятия сигнала.

*Внешними факторами,* влияющими на восприятие, являются следующие:

– интенсивность передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);

– подвижность сигнала (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени);

– размер (большие объекты воспринимаются проще, чем маленькие);

– состояние окружения, в котором находится человек (формы, цвета, звуки и т.п.).

К *критериальной базе* поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют предпочтения при принятии решений человеком по поводу его поведения. Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении.

Индивидуальность человека складывается из трех начал.

1. Каждый человек в чем‑то идентичен со всеми остальными.

2. Каждый человек в чем‑то одинаков с некоторыми другими индивидами.

3. Каждый человек в чем‑то не похож ни на кого.

В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Опишите модель взаимодействия человека и организационного окружения.

2. В чем состоит проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения?

3. Охарактеризуйте ролевой аспект взаимодействия человека и организации.

4. Как осуществляется восприятие человеком окружения?

5. В чем состоит критериальная основа поведения человека?

6. Как дается характеристика индивидуальности человека?

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Из каких личных качеств складывается искусство управлять собой?

2. Что такое карьера?

3. Как следует планировать свою карьеру?

4. Каким требованиям должны удовлетворять личные цели?

5. Какие индивидуальные характеристики следует учитывать при определении карьеры?

**Ситуация 8. Любите ли вы свою работу?**

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях покурсу «Организационное поведение».

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

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

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

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

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

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как‑то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая». Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

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

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

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

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

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

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

(Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?

3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?

4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

**Практическое задание**

По каждой категории развития личности (наследственность, культура, семья, социальная группа, жизненный опыт) студент должен составить не менее пяти вопросов к кандидату на работу в организации. Эти вопросы должны быть составлены так, чтобы ответы на них наилучшим образом раскрывали личность кандидата

**Занятие 9. Взаимодействие человека и группы**

План

1. Общее понятие группы.

2. Общая характеристика группы.

3. Индивид и группа.

**Содержание**

*Малая группа* – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени.

Существует *два типа групп* : формальные и неформальные. *Формальные группы* обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. *Неформальные группы* создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привыч– ками и т.п.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

– характеристики членов группы;

– структурные характеристики группы;

– ситуационные характеристики.

К *характеристикам членов группы* относятся личностные характеристики человека, оказывающие исключительно сильное влияние, а также способности, образование и жизненный опыт.

*Структурные характеристики группы* включают в себя: коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует); статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает); личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит); силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

*Ситуационные характеристики группы* мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

Укажем на некоторые существенные изменения в поведении человека, которые возникают под влиянием группы.

1. Под общественным влиянием происходит изменение таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д.

2. В группе человек получает определенный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого.

3. Группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

4. Находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

5. В группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Приведите понятие группы.

2. Опишите особенности и типы групп.

3. Опишите характеристики членов группы.

4. Опишите структурные и ситуационные характеристики групп.

5. Какие изменения в поведении человека происходят под влиянием группы?

6. Каковы формы взаимодействия человека и группы?

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Почему люди объединяются в группы?

2. Опишите 5‑ступенчатую модель развития группы.

3. Какова взаимосвязь между группой и организацией, частью которой эта группа является?

4. Что следует понимать под структурой группы? Опишите ее основные компоненты.

5. Какие факторы определяют сплоченность группы?

6. Какая взаимосвязь существует между сплоченностью в группах и производительностью ее членов?

7. Опишите пять ролей, которые вам в настоящее время приходится выполнять. Имеются ли такие, которые находятся в конфликте друг с другом? Каким образом вам удается разрешать эти конфликты?

8. Команды и командообразование.

**Ситуация 9. «Новичок»**

Сергей учится на первом курсе университета. Летом он подрабатывал на обувной фабрике в родном городе. Его определили в бригаду, которая занималась погрузкой готовой продукции и разгрузкой привозимых на фабрику материалов.

После нескольких недель работы Сергей заметил, что бригада выполняет маленький объем работ. Однако много времени у рабочих уходит на разговоры и перекуры. Иногда оказывалось, что Сергей один разгружал грузовик, а другие члены бригады занимались своими делами, а иногда даже прятались. Сергей решил поговорить со своими сослуживцами, но они дали понять «новичку», что если ему что‑то не нравится, то он может уйти, а если он пожалуется начальству, то пожалеет об этом. После этого разговора Сергей неформально был исключен из жизни бригады: он не проводил перерывы с остальными работниками; по пятницам его не приглашали пить пиво. Сергей подошел к старшему члену бригады и сказал: «Вы что, ребята? Я просто стараюсь делать свою работу, за которую хорошо платят. Поэтому я не слоняюсь без дела. И честно говоря, я рад тому, что не такой, как вы». Рабочий ответил ему: «Сынок, если бы ты побыл здесь с мое, ты был бы таким же».

(Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – 7‑е изд. – М.: Инфра‑М, 1999.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Проанализируйте возможные причины формирования такой рабочей бригады. Какие типы группы существуют в этом случае?

2. Охарактеризуйте руководителя, какова его роль в деятельности группы?

3. Каковы основные неформальные роли членов бригады и Сергея? Каков был статус Сергея в группе? Почему?

4. Охарактеризуйте нормы поведения, сформировавшиеся в бригаде. Почему Сергей не был принят в группу? Согласны ли вы с высказыванием старшего рабочего? Поясните ваш ответ.

5. Как можно изменить сложившуюся ситуацию и отношение бригады к работе? Обоснуйте предложенные вами варианты.

**Практические задания**

1. Перечислите главные признаки коллектива и определите на их основе его наличие у себя в учебной группе.

2. Используя классификацию коллективов, попробуйте дать характеристику коллективу своей группы или подразделения на работе.

3. Объясните свое понимание психологического климата в коллективе и его практической роли.

4. Попытайтесь оценить степень зрелости своей учебной группы как коллектива.

5. Раскройте суть конформизма и дайте оценку этому социальному явлению с точки зрения руководителя, коллектива, отдельной личности.

6. Определите наличие в своем коллективе групповых норм и группового давления: каковы они и в чем проявляются.

7. Проанализируйте свое окружение: есть ли в нем референтные группы или отдельные личности, и выясните, какие черты делают их таковыми.

**Занятие 10. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения**

План

1. Вхождение человека в организацию.

2. Изменение поведения посредством научения.

**Содержание**

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия. Выделяется три типа научения поведению. Первый тип связан с рефлекторным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова (1927) условным и безусловным рефлексом. Второй тип научения поведению базируется на том, что человек, делая выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Третий тип научения поведению – это обучение на основе наблюдения поведения. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие люди, автоматически начинает подстраивать к их поведению свое собственное поведение.

*Компенсация* понимается в самом широком смысле, как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что‑то приобретает, либо что‑то теряет, чего‑то добивается или же чего‑то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

**Типы компенсации**

Первый тип – это положительная компенсация. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, форма которого может быть совершенно различной, приводящее к приятным для человека последствиям. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. Второй тип – это отрицательная компенсация. Суть этого типа состоит в том, что желаемое для окружения поведение сразу же приводит к устранению нежелаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Третьим типом компенсации является наказание. В данном случае в отличие от первых двух типов компенсация наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение. Четвертый тип компенсации – это гашение нежелательного поведения.

Данный тип компенсации исходит из того, что человек, осуществляющий какие‑то нежелательные действия, особенно если эти действия ранее поощрялись, через некоторое время прекратит их, если на эти действия не будет поступать положительной компенсации.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Как осуществляется обучение при вхождении в организацию?

2. Опишите влияние организации на процесс вхождения.

3. Как осуществляется научение поведению в организации?

4. Опишите процесс сознательного научения поведению в организации.

5. Охарактеризуйте научение поведению и модификацию поведения человека в организации.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Сопоставьте различные теории научения.

2. «Менеджеры никогда не должны использовать компенсацию в виде наказания с проблемными служащими». Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните.

3. Теории научения могут быть использованы для того, чтобы объяснить поведение и управлять им. Можете ли вы сделать различие между этими двумя целями? Можете ли вы привести какие‑либо этические или моральные аргументы, объясняющие, почему менеджеры не должны контролировать поведение работников? Какую силу имеют эти аргументы?

**Ситуация 10. Петр Груздев**

«Орион» – это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции во всех странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погрузка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика. Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой – это популярный в этом городе хоккей, а летом – русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними в неменьшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

Позапрошлый год 12 дней (5 случаев)

Прошлый год 9 дней (7 случаев)

Текущий год 10 дней (8 случаев)

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода. Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы – причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день. Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося.

Галина Николаевна была у Петра уже четвертым, по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких‑либо сверхусилий. Просматривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра в понедельник 6 октября 2004 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу и в будущем подобные случаи исключались.

(Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Какой тип научения имел место с Петром Груздевым в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию на основе приведенных в ситуации фактов.

2. Как Петр воспринимал организационное и внеорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?

3. Чему приписывал Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему предписывала Галина Николаевна причины поведения Петра и что ее привело к такому восприятию событий?

4. Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения.

5. Что было особенного в том порядке, с которым к Петру применялось ситуационное усиление его поведения? Было ли это эффективным?

6. Чтобы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

**Практическое задание**

Преподаватель предлагает двум добровольцам покинуть класс. После этого он берет какой‑нибудь вам известный предмет и прячет (кладет) его где‑то в классе. Далее он договаривается со студентами, что они должны определенным образом реагировать на поведение того, кто будет искать этот предмет. В отношении первого студенты должны реагировать негативно на неправильные действия (выкрикивать язвительные замечания, высмеивать, шуметь и т.п.) и совершенно не реагировать (полное молчание, если он идет в правильном направлении, т.е. если он на верном пути, чтобы найти спрятанный предмет). В отношении второго студента группа должна вести себя совершенно противоположно: подбадривать его, если он на верном пути к нахождению спрятанного предмета, и никак не реагировать (полное молчание), если он ищет в неправильном направлении.

После того как преподаватель объяснил группе правила ее поведения, в класс приглашается первый студент. Преподаватель говорит ему, что в течение 5 мин он должен найти спрятанный в классе предмет. При этом никаких дополнительных пояснений относительно того, что это за предмет, как искать, не делается. Задача состоит в том, что студент сам, ориентируясь на окружение, должен попытаться найти предмет. После того как студент нашел предмет или истекли 5 мин, приглашается второй студент, которому ставится точно такая же задача, как и первому. По завершении задания вторым студентом преподаватель подводит краткий итог. Обычно он очень наглядный: тот студент, на неправильные действия которого давалась негативная реакция, чаще всего не справляется с задачей, и наоборот, тот студент, правильные действия которого поддерживала группа, успешно справляется с заданием.

После проигрывания первой части упражнения, заключающейся в поиске спрятанного предмета, преподаватель переходит ко второй части упражнения. Он предлагает для обсуждения в малых группах матрицу «реакция группы – уверенность в себе» и просит студентов высказаться по поводу того, как будут строиться отношения группы и индивида в каждом из четырех квадрантов матрицы. Обсуждение в малых группах идет 20 мин; такое же время затрачивается на общее обсуждение в группе.

**Занятие 11. Мотивация деятельности**

План

1. Общая характеристика мотивации.

2. Теории содержания мотивации.

3. Теории процесса мотивации.

**Содержание**

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. В то же время на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория двух групп факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Рассмотрим более подробно теорию А. Маслоу (1908–1970), который предлагает следующую иерархию побуждающих человека к труду потребностей:

– *физиологические* потребности (голод, жажда);

– потребности *в безопасности,* стабильности и уверенности в будущем;

– потребности *в любви, сопричастности, общении;*

– потребности в *признании* и *самоутверждении;*

– потребности в *самоактуализации.*

А. Маслоу предположил, что потребности в данной иерархии возникают постепенно, начиная с физиологических и т.д. Удовлетворяя первичные потребности, человек постепенно становится мотивированным более высшими. Люди не просто удовлетворяют одну потребность за другой, а движутся вверх, изменяя значимость для себя тех или иных потребностей.

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Что такое мотивация?

2. Что такое мотивационный процесс?

3. Опишите теорию иерархии потребностей Маслоу.

4. Опишите теорию ERG Альдерфера.

5. Опишите теорию приобретенных потребностей МакКлелланда.

6. Опишите теорию двух факторов Герцберга.

7. Опишите теорию ожидания.

8. Опишите теорию постановки целей.

9. Опишите теорию равенства.

10. Опишите концепцию партисипативного управления.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Охарактеризуйте структуру мотивационного комплекса.

2. Охарактеризуйте мотивационные стратегии и методы.

3. В чем заключается результативность мотивации?

**Ситуация 11. 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 достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий. Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на 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 на мясокомбинате, а также провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге 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. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности. Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы. Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина – в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

(Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.)

**Вопросы для анализа ситуации**

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

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

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

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

**Практические задания**

1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц: вас лично на работе (в классе), квалифицированного рабочего, служащего в конторе, профессионала (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного работника.

2. Согласно этой теории мотивации большинство людей вовсе не ненавидят работу, работать для них также естественно, как и отдыхать. Назовите эту теорию.

3. Данная теория мотивации утверждает, что полученное вознаграждение люди соотносят с вознаграждением других людей за аналогичную работу, поэтому ценность одного и того же вознаграждения относительна и определяется чувством справедливости. Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые формы дискриминации существенно ее снижают. Назовите эту теорию.

**Занятие 12. Коммуникации в управлении**

План

1. Общее понятие коммуникации.

2. Процесс коммуникации.

3. Коммуникационные сети.

4. Коммуникационные стили.

5. Невербальная коммуникация.

**Содержание**

*Коммуникации –* это передача информации от одного субъекта к другому.

*Виды коммуникаций* в организации могут быть классифицированы по различным критериям: по содержанию – формальные (официальные) и неформальные (личные); по способу обмена информацией – устные, письменные, электронные; по степени однородности – гомофильные (однородные) и гетерофильные (разнородные); по доступности – открытые и закрытые; по форме выражения – непосредственные и опосредованные; по сфере обращения – внешние (между организацией и внешним окружением – потребителями, конкурентами, государственными органами, общественными организациями и др.) и внутренние (информационные обмены внутри организации); по направлению движения информации – вертикальные (межуровневые), диагональные (между различными структурами разных уровней) и горизонтальные (между структурными подразделениями); по направленности информационных потоков – нисходящие (передача информации с высших уровней на низшие – постановка целей, задач, изменение приоритетов, рекомендуемые процедуры) и восходящие (передача информации с низших уровней на высшие – подтверждение получения информации, предложения, обсуждение решений, отчетность); по средствам передачи информации – вербальные (словесные) и невербальные (жесты, интонация, мимика, поза, выражение лица и др.).

*Коммуникационная сеть –* это соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью каналов коммуникации. *Каналы* – это связи, обеспечивающие взаимодействие и передачу информации между объектами коммуникации. Коммуникационные сети могут быть двух видов: централизованные и децентрализованные.

*Коммуникационный стиль –* это способ, с помощью которого строятся коммуникационные связи. Стиль отражает характер взаимодействия субъектов и объектов коммуникации.

*Коммуникационный процесс –* это процесс обмена информацией между двумя и более людьми. Основная цель коммуникационного процесса – обеспечить взаимопонимание людей, участвующих в информационном обмене. Коммуникационный процесс включает следующие *элементы* : отправитель – лицо, собирающее и передающее информацию; сообщение – информация, закодированная с помощью символов; канал связи – средство передачи информации; получатель – лицо, которому предназначена информация.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Опишите сущность и содержание процессов коммуникации.

2. Перечислите виды коммуникаций. Дайте их характеристику.

3. Как осуществляется взаимодействие организации и среды. Коммуникация внутри организации?

4. Как осуществляется коммуникационный процесс?

5. Какие коммуникационные стили вы знаете? Охарактеризуйте их.

6. Какие коммуникационные сети вы знаете? Охарактеризуйте их.

7. Опишите элементы и этапы процесса коммуникаций.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Опишите коммуникативные барьеры и способы их преодоления.

2. Опишите основы делового общения в организации.

3. Расскажите об использовании информационных технологий в организационных коммуникациях.

4. Как происходит оценка эффективности коммуникаций?

**Ситуация 12. Спасение положения**

Одной из тенденций, в корне изменивших американскую промышленность за последние годы, является растущая потребность покупателей в товарах и услугах высочайшего качества. Одним из способов служит разработка коммуникационных стратегий, которые помогают активизировать контакты с потребителями и оперативно реагировать на их проблемы и трудности. Наиболее популярным подходом выступает применение системы бесплатных телефонных номеров, обслуживающей клиентов круглосуточно.

Например, компания «Cadillac», которая после увеличения количества бесплатных номеров до 22 смогла сократить расходы по гарантийному обслуживанию автомобилей и обеспечить круглосуточную техническую помощь на дорогах. Известная компания «General Electric» еженедельно принимает 65 тыс. звонков. Большое значение этой системы привело к повышению планки требований к 150 операторам, обслуживающим систему телефонных номеров (должны быть выпускниками колледжа и иметь опыт работы в торговле), так как их задача состоит в обнаружении тенденций недовольства среди клиентов и немедленное информирование соответствующих управлен‑ческих подразделений.

(Искусство менеджмента: Практич. пособие. – М.: Финпресс, 1988. – С. 48.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. В чем заключается внешняя коммуникационная стратегия американских компаний?

2. Какие тактические действия формируют коммуникационную политику?

3. Насколько важной является коммуникативная обратная связь?

4. Какие приемы и методы работы с клиентами способны также улучшить внешние коммуникации?

5. Что могут предпринять организации для устранения внутриорганизационных препятствий к удовлетворению требований потребителя?

**Практическое занятие**

Малые группы в отсутствие преподавателя формулируют (по состоянию на сегодняшний день) проблемы, вопросы и свои интересы, имеющие отношение к преподаванию изучаемого курса и которые они хотели бы коммуницировать преподавателю (15– 20 мин). Малые группы выделяют из своего состава по одному выступающему и по одному наблюдателю для проведения общего обсуждения сформулированных проблем, вопросов и интересов. Выступающие вместе с наблюдателями докладывают результаты работы малой группы непосредственно преподавателю без присутствия других ее членов (10–15 мин). Остальные их участники обсуждают, как следовало бы провести обсуждение выдвинутых ими проблем и вопросов в классе, готовят себя к беспристрастному восприятию того, что может произойти в ходе общей дискуссии (10–15 мин). Проводится общее обсуждение проблем в присутствии преподавателя. Выделенные от малых групп наблюдатели должны будут сделать свой комментарий после дискуссии (20–30 мин).

**Занятие 13. Алгоритм принятия управленческого решения**

План

1. Общее понятие управленческого решения.

2. Модели принятия решения.

3. Процесс принятия управленческих решений.

**Содержание**

Принятие решений – основная функция управления, сверху вниз пронизывающая любую организацию. Решения принимают руководители, специалисты, эксперты, консультанты, аналитики и системотехники, все те, от кого зависит эффективность работы организации. Решения подразделяются на:

– *организационные* (ведущие к изменениям в работе подразделений организации или ее систем управления);

– *волевые, подкрепленные полномочиями и властью;*

– *волевые, не подкрепленные полномочиями и властью;*

– *запрограммированные* (жестко связанные с предыдущими решениями или технологическими операциями);

– *рациональные и нерациональные* (рациональное решение принимается на основе анализа и прогнозов).

Решения могут приниматься:

– *в условиях риска,* когда вероятности этого риска *известны;*

– *в условиях риска,* когда вероятности этого риска *неизвестны.*

Выделяют следующие методы принятия решений:

– чисто автократические (принимаю решения только сам, слушая только самого себя);

– автократические с предварительными консультациями со специалистами;

– автократические с предварительным обсуждением в коллективе, – коллегиальные (принимает решение коллектив по большинству голосов);

– строго математические, на основе теории принятия решений или теории игр;

– на основе экспертных оценок;

– на основе «мозгового штурма»;

– на основе проведенного ситуационного анализа.

Наиболее сложно принимать решения в условиях ограниченности времени. В случае если в организации стремительно нарастают негативные тенденции, очень важно дождаться некоторой стабилизации обстановки и только после этого принимать решения. Иногда скорость реакции на изменение ситуации входит в противоречие с рациональностью принятия решений. Управленческое решение должно быть принято всегда вовремя. В этом заключается искусство руководителя.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Опишите сущность и содержание управленческого решения.

2. Какие модели принятия решения вы знаете? Охарактеризуйте их.

3. Опишите процесс принятия управленческих решений.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Каковы определения понятий «неопределенность» и «риск»?

2. Каковы названия основных методов разработки управленческого решения? Перечислите их.

3. Каковы определения терминов «качество», «качество продукции», «качество управленческих решений»?

4. Каково определение термина «эффективность управленческого решения»?

5. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?

6. Каков механизм оценки экономической эффективности управленческого решения?

7. В чем суть супероптимальных решений?

**Ситуация 13. Программы «Медэкс»**

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев – маркетинг; Екатерина Семина – операции; Алексей Хитин – развитие систем; Дмитрий Боровской – финансы и учет; Ахмет Багиров – системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ. Петренко. Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания – это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской. Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем от них хорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию… или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко. Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской. Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко. Так что ты предлагаешь?

Боровской. Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30 %.

Толкачев, Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов… может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев. Я не знаю.

Боровской. Мне кажется, около 80 %.

Петренко. Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев. Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин. Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина. Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко. Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев. В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко. Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие‑нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров. Мне особо нечего сказать – это же проблема маркетинга. Мне так кажется… как продавать контракты?

Семина. Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской. Что конкретно мы должны знать?

Петренко. Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина. Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской. Почему бы нам просто не поднять цену на 20 % для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35 % в год.

Петренко. Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев. Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Хорошо, давайте попробуем это сделать.

(Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие‑либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

**Практические задания**

1. Объясните, к какому виду можно отнести следующие решения:

– о приобретении акций;

– о покупке государственных казначейских обязательств;

– о предоставлении очередного отпуска работникам:

– о строительстве нового предприятия;

– о направлении работника на повышение квалификации;

– о выдаче коммерческого кредита.

2. Определите, какой способ принятия решений чаще всего используется:

– брокером на бирже;

– капитаном корабля;

– ученым;

– предпринимателем;

– руководителем низового уровня.

3. Верно ли, что к незапрограммированным относятся следующие виды решений:

– о выдаче диплома выпускникам, успешно окончившим вуз;

– о расширении производства в связи с ростом спроса;

– о посещении врача;

– о назначении даты очередного собрания акционеров;

– о проведении производственного совещания;

– о получении дополнительного образования.

4. Если в крупном городе нужно добраться из пункта А в пункт Б, то каков будет характер принимаемого решения: безальтернативный, бинарный, многовариантный, инновационный?

5. Сформулируйте необходимые и желательные критерии отбора решения для следующих случаев:

– покупка акций;

– проведение природоохранных мероприятий;

– приобретение нового оборудования;

– транспортировка грузов;

– перевозка пассажиров;

– поступление в учебное заведение.

6. Объясните, в каких случаях решение необходимо согласовывать внутри организации, а в каких – нет, и приведите примеры.

**Занятие 14. Управление конфликтом**

План

1. Общее понятие конфликта в организации.

2. Типы конфликтов.

3. Уровни конфликта в организации.

4. Структурные методы управления конфликтом.

**Содержание**

*Конфликт –* это процесс, который начинается тогда, когда; одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие. С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов.

1. Первый – это *конфликт целей* . В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по‑разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов.

2. Второй – это *конфликт* , вызванный тем, что участвующие стороны расходятся *во взглядах* , идеях и мыслях по решаемой проблеме. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей.

3. И наконец, третий – это *чувственный конфликт* , появляющийся в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей.

Можно выделить пять уровней конфликтов в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые *структурные методы*управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

– методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива м т.п.);

– методы, связанные с «разведением» частей организации – участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);

– методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);

– методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);

– методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их общей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно‑учетными функциями).

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Что такое конфликт?

2. Как развивались взгляды на оценку кон‑фликта?

3. Опишите процесс развития конфликта.

4. Каковы возможные последствия конфликта?

5. Опишите методы управления конфликтом.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Что такое стресс и каковы его источники?

2. Опишите факторы стресса, зависящие от организации.

3. Опишите факторы стресса, зависящие от работника.

4. В чем заключается тактика управления стрессом на уровне организации?

5. Что должен знать работник для предупреждения негативных последствий стресса?

6. Каковы возможные последствия стресса для работника?

7. Каково влияние стресса на производительность работников, их дисциплину и текучесть?

**Ситуация 14. Дилемма для Ирины**

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

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

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

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще‑то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем‑нибудь из коллег.

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

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

(Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

**Практическое задание**

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив нижеприведенную таблицу.

**Занятие 15. Власть и лидерство**

План

1. Источники власти в организации.

2. Власть и лидерство.

3. Основы лидерства.

4. Традиционные концепции лидерства.

5. Новое в теориях лидерства.

6. Стиль управления.

**Содержание**

*Лидерство –* это способность вести за собой людей для достижения конкретных целей. Различные подходы к проблеме лидерства могут быть условно разделены на следующие основные группы: теории личностных качеств лидера; поведенческие теории лидерства; теории лидерства, основанные на ситуационном подходе; теории харизматических качеств лидеров.

Выделяют следующие стили управления. *Авторитарный* (или директивный, или диктаторский) стиль управления. Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. *Демократический* (или коллективный) стиль управления. Управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников, выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками, руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.*Либерально– анархический* (попустительский) стиль руководства. Характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

*Власть –* это способность одного человека влиять на поведение другого.

Могут быть выделены четыре основных инструмента (мы рассматриваем их как основы власти), позволяющих влиять на поведение людей в нужном держателю власти направлении:

– власть, основанная на страхе (боязнь увольнения, разглашения личной тайны);

– власть, основанная на убеждении (успешная презентация нового товара может повлиять на заключение договоров на производство этого товара);

– власть, основанная на вознаграждениях (повышение заработной платы, распределение премий и вознаграждений по итогам года, присвоение титулов, званий);

– власть, основанная на владении важной информацией (особенно если эта информация необходима для принятия решений).

Наряду с понятием «основы власти» существует понятие «источники власти». В первом случае речь идет о том, что дает власть, во втором – как прийти к ней.

К числу основных источников власти могут быть отнесены:

– получение формальной власти, предусмотренной структурой организации (начальник отдела, руководитель проекта);

– власть, которую дают определенные личностные качества (например, харизматические качества, позволяющие подчинять себе людей и вести их за собой);

– власть, которую дают знания (например, овладение искусством презентаций позволяет значительно усилить позитивное влияние оратора на аудиторию).

Семь основных тактических способов власти:

– убеждение (использование цифр, фактов, продуманная презентация идей);

– дружелюбие (создание благоприятной атмосферы, проявление дружеского расположения до того, как предстоит обратиться к человеку с просьбой);

– коалиции (объединение усилий, получение поддержки со стороны других людей);

– соглашение (использование переговоров для достижения согласия и получения желаемых результатов);

– требование считаться с установленными правилами (напоминание об инструкциях, приказах, ранее сделанных распоряжениях и принятых решениях);

– обращение к авторитетам (получение поддержки на более высоком уровне управления, обращение к примерам из практики известных преуспевающих компаний);

– применение санкций (использование системы поощрений и мер дисциплинарного воздействия).

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Опишите достоинства и недостатки теорий лидерства, основанных на личностных качествах.

2. Охарактеризуйте поведенческие теории лидерства. Каково их практическое применение?

3. Опишите теории лидерства, основанные на ситуационном подходе к лидерству.

4. Дайте характеристику харизматических качеств лидера. Приведите примеры известных вам «харизматических» лидеров.

5. Что такое власть? В чем заключается основной постулат власти?

6. Перечислите основы и источники власти. Расскажите о тактических способах власти.

7. В чем, по вашему мнению, заключаются этические аспекты власти? Каково отношение к ним в разных странах?

8. Как вы считаете, какой стиль руководства – демократический или авторитарный – является более эффективным? Почему?

9. Согласны ли вы с утверждением, что стиль руководства определяется уровнем зрелости подчиненных? Ответ поясните.

10. Возможно ли использование партисипативного стиля управления на отечественных предприятиях в современных условиях? Обоснуйте свою точку зрения.

11. Возможно ли использовать политические стратегии для приобретения власти в организации?

12. Какая из форм влияния, на ваш взгляд, наиболее эффективна в сфере государственного и муниципального управления? Обоснуйте свою точку зрения.

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. Опишите континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта.

2. Опишите модель ситуационного лидерства Фидлера.

3. Опишите модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.

4. Опишите модель лидерства «путь – цель» Хауза и Митчела.

5. Опишите модель ситуационного лидерства Стинсона – Джонсона.

6. Опишите ситуационную модель принятия решения Врума – Йеттона – Яго.

7. Проведите сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.

**Ситуация 15. Тефлоновый лидер**

Опыт прежних президентов США может привести к интересным открытиям, основанным на анализе их деятельности в целом и рассмотрении стиля их руководства в свете истории. Так, интересным примером служит президентство Рональда Рейгана. Его часто называли «тефлоновым» президентом, так как ни проблемы, ни скандалы не влияли на его репутацию. У него был примечательный стиль руководства, в котором отмечают следующие особенности:

– всегда уделял много внимания способности общаться;

– в любых ситуациях он пытался зарядить аудиторию оптимизмом. Если дела шли плохо, то внимание аудитории акцентировалось на способах улучшения положения;

– определил свои главные цели и продолжал двигаться к ним в течение всего срока пребывания на посту президента. Последовательность поведения позволяла ему не метаться между различными важными целями;

– повторял свои национальные цели снова и снова, поэтому каждый знал, что он собирается делать. Это было важно для его сторонников, которые становились его группой поддержки;

– пытался прийти к компромиссу, когда понимал, что в данном случае ему не удастся достигнуть всего, на что он рассчитывал. Он не попадал в ловушку альтернативы «все или ничего»;

– концентрировал внимание лишь на важнейших вопросах, не отвлекаясь на принятие повседневных решений; предоставлял это тем, кто был в них более опытен;

– во время заседания кабинета поощрял свободное высказывание суждений;

– если люди были не согласны с большинством, они об этом говорили. Это позволяло Рейгану знакомиться с разными точками зрения на проблему;

– считал, что для руководителя важно окружить себя талантливыми людьми. В таком случае он мог делегировать им полномочия и позволить проводить согласованную политику.

(Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. – 7‑е изд. – М.: Инфра‑М, 1999.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Попробуйте объяснить подход Рейгана к руководству на основе поведенческих теорий. Воспользуйтесь в своем ответе цитатами и примерами.

2. Как можно использовать ситуационные модели руководства для объяснения успешного стиля президента Рейгана?

3. Был ли Рейган харизматическим лидером? Обоснуйте свой ответ. Что у него общего и чем он отличается от последующих президентов, например от Б. Клинтона и Д. Буша?

**Практическое задание**

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

1. Медсестра в больнице.

2. Ректор в крупном университете.

3. Генеральный директор в небольшой фирме.

4. Техник по медприборам в кардиологическом центре.

5. Специалист отдела кадров в металлургической компании.

6. Профессор в университете.

7. Оператор ПЭВМ в известной фирме.

8. Бухгалтер в поликлинике.

9. Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме.

10. Исследователь в компании высоких технологий.

11. Полицейский на посту.

12. Морской прапорщик на авианосце.

13. Надомный ремесленник.

14. Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании.

15. Депутат Совета Федерации.

Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите до 50 слов объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий. Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы.

**Занятие 16. Организационная культура**

План

1. Концепция организационной культуры.

2. Развитие организационной культуры.

3. Влияние культуры на организационную эффективность.

4. Национальное в организационной культуре.

**Содержание**

Организационная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Выделяются различные уровни организационной культуры: поверхностный, подповерхностный и глубинный. В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Первая является основой формирования управленческой культуры» или стиля руководства.

Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов. Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества, внутри которого данная организация функционирует.

Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации – моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры. Изменение организационной культуры является в определенной мере прямо противоположным действием по отношению к ее поддержанию. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре организации и наоборот. Возможны три сочетания изменений в поведении и культуре в организации: (1) изменение культуры без изменения поведения; (2) изменение поведения без изменения культуры; (3) изменение поведения и культуры.

Изучение влияния культуры на организационную эффективность связано с выбором подхода и переменных. Каждая из существующих моделей влияния культуры использует свой собственный критерий формирования набора организационных переменных. Так, у В. Сате – это организационные процессы, у Питера и Уотермана – ценностные ориентации, у Т. Парсонса – функции социальной системы, а у Квина и Рорбаха – система конкурирующих ценностей. Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры в организации. Могут возникать следующие ситуации: игнорируется культура, сильно препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии; система управления подстраивается под существующую в организации культуру; делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией; стратегия подстраивается под существующую культуру.

Велико влияние национального в организационной культуре. При изучении национального в организационной культуре решаются два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предвидеть ее влияние на культуру организации; можно ли «сращивать» лучшее из разных национальных культур в рамках одной деловой организации в целях повышения ее эффективности.

При ответе на первый вопрос используются различные модели: Дж. Миллера – системный подход; г. Хофстида – переменные национальной культуры; Лэйна и Дистефано – переменные национальной культуры и вариации в их изменении, коррелируемые с определенными вариациями организационных переменных. В указанных целях могут также изучаться группы элементов, формирующие состояние данного общества: территория, природа и климат; язык, вера, мораль и право; семья, воспитание и образование; формы социализации жизни людей; способ ведения хозяйства, экономика и бизнес; политика, история и образ правления. Теория «Z» Оучи делает попытку ответить на второй вопрос о синергии разных культур. В модели используется сравнительный анализ семи организационных переменных в преломлении к национальным особенностям, и по его результатам формируется культура типа «Z». Данный подход интересен в условиях интернационализации и глобализации бизнеса.

**Вопросы к семинарскому занятию**

1. Охарактеризуйте понятие и структуру организационной культуры.

2. Опишите содержание организационной культуры.

3. Как осуществляется формирование организационной культуры?

4. Как осуществляется поддержание организационной культуры?

5. Как осуществляется изменение организационной культуры?

6. Какие подходы к измерению влияния культуры вы знаете?

7. Как выявить соответствие культуры принятой стратегии?

8. Как осуществляется управление организационной культурой?

**Вопросы для самостоятельного изучения**

1. В чем суть системного подхода применительно к организационной культуре?

2. Опишите модель Хофстида.

3. Опишите модель Лэйна и Дистефано.

4. Опишите модель Оучи.

**Ситуация 16. Несовершенство организационной культуры**

Издательско‑полиграфический комплекс «КЕДР» – государственное, унитарное предприятие, находящееся в ведении Министерства РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. ИПК «КЕДР» был организован 1950 году, является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и Устава. Организационная структура предприятия относится к линейно‑функциональному типу. Общее руководство предприятием осуществляет генеральный директор. В настоящее время количество работающих составляет 214 человек. Основными видами деятельности являются:

– выпуск газетной продукции;

– выпуск изобразительной (листовой) и этикетной продукции;

– выпуск товаров народного потребления;

– оказание услуг по размещению рекламы и объявлений.

Предприятие является прибыльным. В своем распоряжении ИПК «КЕДР» имеет: административное здание, газетный корпус, спецподвал, производственные помещения, склады. Общая площадь, занимаемая предприятием, составляет 22437 кв. м. В ходе анализа организационной культуры, сформировавшейся на предприятии, было выявлено следующее.

1. В руководстве имеет место синдром превосходства. Он проявляется в том, что ИПК «КЕДР» продолжительное время занимает позиции лидера на конкретной территории в полиграфической отрасли. Руководству предприятия представляется, что они знают ответы на все вопросы и не желают изучать чужой опыт и достижения.

2. Руководитель игнорирует личные потребности работников.

3. Решения в большинстве случаев принимаются, исходя из личных интересов, нежели из интересов предприятия.

4. Сотрудникам не ставят интересные цели, нацеленные на раскрытие их индивидуальных способностей и, одновременно, повышение эффективности деятельности всего коллектива, следовательно, мотивация сотрудников на достижение высоких результатов оставляет желать лучшего.

(Рябикова Н.Е. Хозяйственные ситуации по дисциплине в менеджменте (кейсы): Учебное пособие. – Оренбург, ГОУ ОГУ, 2003–150с.)

**Вопросы для анализа ситуации**

1. Обсудить сущность понятия «организационная культура» и выделить ее основные составляющие.

2. Проанализировать – какие аспекты определяют силу и слабость организационной культуры.

3. Перечислить возможные последствия сложившейся ситуации на предприятии. К чему может привести подобный стиль руководства в стратегическом плане? Что вы можете сказать об известном подходе предпринимателей в разработке стратегии фирмы в период благоприятствования и стабильности позиций на рынке: «Всегда есть, что улучшить»?

4. Пересмотреть базовые ценности организационной культуры ИПК «КЕДР».

5. Сформулировать мероприятия по усилению организационной культуры.

**Практическое задание**

В течение 15– 20 мин студенты индивидуально заполняют прилагаемую анкету «Организационная культура». В течение 30– 40 мин в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

**Организационная культура**

I. Важные разделяемые верования и предположения (5 утверждений).

II. Разделяемые вещи материального мира (5 утверждений).

III. Разделяемые выражения (5 утверждений).

IV. Разделяемые действия (5 утверждений).

V. Разделяемые мысли и чувства (5 утверждений).

Сформулированные утверждения должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов группы (организации) и должны, с другой стороны, отличать вашу группу (организацию) от других, ей подобных.

В классе под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых учебных групп и в течение 15– 20 мин вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры. В качестве примера, но не объекта для подражания может использоваться прилагаемое описание культуры учебной. группы, реально подготовленное студентами МГУ.

**Организационная культура**

Группа: магистратура, направление – деловое администрирование.

I. Важные разделяемые верования и предположения.

1. Университет – часть жизни.

2. Помогать друг другу.

3. Как можно меньше делать для достижения результата.

II. Разделяемые вещи материального мира.

1. Бесплатное обучение.

2. Хорошие условия обучения.

3. Четыре Маши.

4. Самый престижный вуз в стране.

III. Разделяемые выражения.

1. «Сачок» – вестибюль перед библиотекой МГУ.

2. «Школа» – университет.

3. «Забить» пару – не пойти на пару.

4. А кому сейчас легко?

5. ГЗ – главное здание МГУ.

6. Как все запущено.

7. «Без мазы» – нет никаких шансов.

8. Первый ГУМ – гуманитарный корпус.

IV. Разделяемые действия.

1. Взаимопомощь.

2. Списывание.

3. Покурить на перемене.

4. Опаздывание.

5. Сходить в буфет.

V. Разделяемые мысли и чувства.

1. Все переживают друг за друга.

2. Нам хорошо в университете.

**Рубежный контроль по модулю 2**

**Вариант 1**

1. Вы испытываете сложности с подготовкой отчета, вы запрашиваете информацию у начальника и получаете следующую реакцию: «Сейчас мне некогда отвечать на вопрос». Вы обращаетесь к начальнику еще несколько раз, не получаете ответа и прекращаете просить у него помощи. Какой из указанных типов компенсации (подкрепления) был применен к вам:

а) наказание;

б) поощрение;

в) гашение;

г) отрицательная компенсация?

2. Что из перечисленного соответствует определению роли:

а) должностные обязанности;

б) образцы поведения, необходимые для выполнения определенной работы;

в) позиция человека в организационной иерархии;

г) статус сотрудника?

3. Набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни, называется:

а) нормами;

б) ценностями;

в) принципами;

г) качествами.

4. Обособленное объединение людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместную работу в течение долгого промежутка времени, называется:

а) организацией;

б) отделом;

в) ячейкой;

г) группой.

5. Внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что‑то приобретает, либо что‑то теряет, и вызывающая либо повторение данного поведения, либо отказ от него, называется:

а) мотивацией;

б) стимулированием;

в) восприятием;

г) компенсацией.

6. Мотивацию можно определить как:

а) реакцию окружения на действия человека;

б) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности;

в) то же самое, что и стимулирование;

г) принципы, которым человек следует в своей жизни.

7. Стимулирование – это:

а) одно из средств мотивирования людей;

б) способ научения поведению;

в) передача организационной культуры;

г) способ удовлетворения потребностей.

8. Какие из перечисленных типов вознаграждений, предоставляемых организацией, могут удовлетворить потребность работников в безопасности:

а) продвижение по службе;

б) медицинское страхование;

в) пенсионное обеспечение;

г) высокая оплата труда?

9. Содержательные теории мотивации основываются на:

а) измерении удовлетворенности работой;

б) представлении о справедливости вознаграждения;

в) концепции потребностей индивида;

г) измерении соотношения усилий и получаемого результата.

10. Какие из следующих групп потребностей выделяет теория Альдерфера:

а) физиологические, связи, самовыражения;

б) существования, причастности, самоутверждения;

в) существования, роста, признания;

г) существования, связи, роста?

11. Ваш подчиненный не выполнил ваше задание так, как вам этого хотелось. Вы думаете, что, по– видимому, произошел сбой в коммуникационном процессе, который состоит из серии определенных шагов. Что из нижеперечисленного относится к последнему:

а) восприятие послания;

б) определение задачи;

в) контроль исполнения;

г) канал передачи?

12. В процессе коммуникации наибольшей потребностью в обратной связи обладает один из следующих стилей:

а) открытие себя;

б) торговля за себя;

в) замыкание в себе;

г) защита себя.

13. Что из перечисленного ниже характеризует принятие решения на уровне организации:

а) взятие риска на себя;

б) принятие решения к определенному моменту;

в) наличие индивидуального умения;

г) управление групповым процессом?

14. Наиболее эффективное использование руководителем своих способностей в рамках занимаемой им должности связано с одним из указанных источников власти:

а) экспертной властью;

б) властью над ресурсами;

в) правом на власть;

г) потребностью во власти.

15. Что из указанного ниже характеризует предпринимательскую культуру организации:

а) выполнение работы по правилам;

б) интуитивное решение проблем;

в) система внутреннего контроля;

г) ожидание появления возможностей?

**Вариант 2**

1. Какие из следующих случаев представляют собой примеры положительной компенсации:

а) вы входите в кабинет и нажимаете на выключатель – загорается свет;

б) вы зовете коллегу по имени, и он отзывается;

в) вы получаете награду за постоянное присутствие на рабочем месте;

г) вы получаете выговор за опоздание?

2. Готовность человека выполнять свою роль осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение, называется:

а) ясностью роли;

б) важностью роли;

в) приемлемостью роли;

г) содержанием роли?

3. Преданность организации – это пример:

а) верования;

б) ценности;

в) принципа;

г) расположения.

4. К какому из перечисленных типов поведения человека в организации относится такой тип поведения, при котором принимаются нормы, но не принимаются ценности:

а) «бунтарь»;

б) преданный дисциплинированный член организации;

в) «оригинал»;

г) «приспособленец»?

5. Какой или какие из указанных типов компенсации являются реакцией на желательное поведение:

а) наказание;

б) положительная компенсация;

в) отрицательная компенсация;

г) гашение?

6. Что из перечисленных понятий определяется как дисбаланс, который ощущается человеком и от которого он пытается освободиться:

а) мотив;

б) потребность;

в) стремление;

г) необходимость?

7. Потребность в принадлежности и причастности может проявляться в следующих желаниях:

а) иметь диплом престижного университета;

б) работать с людьми, которые настроены по– дружески и готовы к сотрудничеству;

в) иметь возможность контролировать информацию или ресурсы;

г) избегать конфликтов.

8. Процессуальные теории мотивации основываются на:

а) иерархии потребностей Маслоу;

б) представлении о стремлении человека к самовыражению;

в) идее о значимости процесса и результата работы для индивида;

г) концепции «факторов здоровья» Герцберга.

9. Ваш начальник заметил вам, что вы недостаточно используете личностную основу власти. Вспоминая, чему вас учили в школе бизнеса, что вы выберете из следующих источников власти:

а) власть связей;

б) власть информации;

в) власть над ресурсами;

г) право на власть?

10. Что из перечисленного ниже относится к основным типам невербальной коммуникации:

а) время;

б) погода;

в) настроение;

г) речь?

11. Какие решения применяют в случае неструктурированных проблем в организации:

а) программируемые;

б) эффективные;

в) непрограммируемые;

г) сложные?

12. Каким из следующих уровней организационных конфликтов лучше всего управлять с помощью структурных методов:

а) межличностным;

б) внутригрупповом;

в) внутриорганизационным;

г) внеорганизационным?

13. При каком из следующих стилей разрешения конфликта выигрывают обе стороны:

а) уход от конфликта;

б) компромисс;

в) сотрудничество;

г) войти в положение другой стороны?

14. Что из указанного ниже относится к «глубокому» уровню (базовые предположения) изучения организационной культуры:

а) отношение ко времени;

б) наблюдаемые образцы поведения;

в) ценностные ориентации;

г) отношение к человеку?

15. Что из указанного ниже относится к «объективной» организационной культуре:

а) вера и ожидания;

б) нормы и роли;

в) рабочее пространство;

г) мебель и оборудование?

**ЗАДАНИЯ ДЛЯ НАПИСАНИЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТАМИ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Студенты заочного факультета в соответствии с учебным планом выполняют по дисциплине «Менеджмент» одну контрольную работу. Контрольная работа является одним из способов проверки усвоения студентом основных положений курса, оценки уровня и качества знаний, полученных в ходе самостоятельного изучения данной дисциплины, и возможности их применения для решения конкретных экономических задач.

Работа выполняется на основании контрольного задания, которое выбирается студентом по последней цифре номера зачетной книжки. Так, если номер зачетной книжки 98384, то студент выполняет 4 вариант. Если номер зачетной книжки 98370, то студент выполняет 10 вариант. С разрешения преподавателя, ведущего курс, допускается выполнение индивидуальных занятий или отклонение от поставленных в задании вопросов.

При выполнении контрольной работы следует дать ответы на предложенный в каждом варианте теоретический вопрос и провести анализ ситуации. Ситуации для анализа студент выбирает из данного учебного пособия, согласно номеру, указанному в его варианте. При ответе на теоретические вопросы необходимо проработать соответствующие главы и разделы учебной литературы, при необходимости использо– вать труды ученых, опубликованные как в монографических работах, так и в журналах, и в газетах, использовать современные статистические данные из статистических ежегодников Госкомстата РФ, материалов периодической печати. Работы, выполненные не по своему варианту, не рецензируются и возвозвращаются студенту без зачета.

В содержании контрольной работы необходимо придерживаться следующей структуры: титульный лист (с указанием варианта), содержание, основная часть (состоит из двух частей: теоретический вопрос со списком использованных источников, ситуация для анализа).

Объем ответа на один теоретический вопрос составляет 5–7 страниц машинописного (набранного на компьютере) текста 14 шрифта, полуторным интервалом на листах формата А‑4. Листы необходимо скрепить (скоросшиватель, степлер и т.п.) и представить в печатном варианте. Объем анализа конкретной ситуации определяется структурой самого задания.

**Предлагаемые варианты работ по курсу**

*Вариант 1.*

1. Особенности российского менеджмента.

2. Ситуация 14.

*Вариант 2.*

1. Стратегическое управление организацией.

2. Ситуация 13.

*Вариант 3.*

1. Формирование и функционирование формальных и неформальных групп в организации как динамичный процесс и межгрупповое взаимодействие.

2. Ситуация 11.

*Вариант 4.*

1. Функции менеджмента, их взаимосвязь и динамизм.

2. Ситуация 10.

*Вариант 5.*

1. Виды организационных структур управления и принципы проектирования структуры управления организацией.

2. Ситуация 8.

*Вариант 6.*

1. Основы концепции конфликта и управление конфликтной ситуацией.

2. Ситуация 7.

*Вариант 7.*

1. Содержательные теории мотивации и их отличие от процессуальных.

2. Ситуация 6.

*Вариант 8.*

1. Контроль как функция менеджмента и его эффективность.

2. Ситуация 4.

*Вариант 9.*

1. Принятие решений как важнейшая часть любой управленческой деятельности.

2. Ситуация 1.

*Вариант 10.*

1. Эволюция концепций менеджмента.

2. Ситуация 16.

**ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

1. Какая черта является характерной для координации в менеджменте:

1) руководство действиями в виде распоряжений и приказов;

2) принятие управленческих решений;

3) формы коммуникации в организации.

2. Какая операция характерна для управления производством:

1) изучение рынка;

2) управление разработкой и проектированием продукта;

3) формирование денежных ресурсов.

3. Какая операция характерна для управления маркетингом:

1) управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;

2) распределение созданной продукции;

3) оценка финансового потенциала организации.

4. Какая операция характерна для управления финансами:

1) составление бюджета и финансового плана;

2) создание системы сбыта;

3) контроль качества.

5. Какая операция характерна для управления персоналом:

1) создание условий на рабочем месте;

2) оценка финансового потенциала организации;

3) реклама.

6. К механистическому типу организации относят следующую характеристику:

1) сопротивление изменениям;

2) самоконтроль;

3) многонаправленность коммуникаций.

7. Для органического типа управления организаций характерна:

1) гибкая структура;

2) иерархическая система контроля;

3) командный тип коммуникаций, идущий сверху вниз.

8. Какие предпосылки характерны для типа организации «Х»:

1) выражение физических и эмоциональных усилий на работе;

2) стремление человека брать на себя ответственность;

3) стремление избегать работы.

9. Какой принцип относится к научному управлению Тейлора:

1) разделение труда;

2) единство распорядительства;

3) абсолютное следование разработанным стандартам.

10. В группу основных желаний индивида относят:

1) гарантии роста и развития;

2) разделение ценностей организации;

3) исполнение определенной работы.

11. К физическим характеристикам человека относят:

1) мимику;

2) манеру одеваться;

3) возраст.

12. К социальным характеристикам человека относят:

1) стиль ведения разговора;

2) сферу деятельности;

3) телосложение.

13. К анкетным данным человека относят:

1) образование;

2) манеру ведения разговора;

3) рост.

14. К четвертой стадии мотивационного процесса можно отнести:

1) поиск путей устранения потребностей;

2) осуществление действий;

3) возникновение потребностей.

15. В соответствии с теорией Маслоу к какой группе потребностей можно отнести следующую характеристику «Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом организации»:

1) физиологические потребности;

2) потребность безопасности;

3) потребности принадлежности и причастности.

16. Кто является автором 3‑х групп потребностей – существование, роста; связи:

1) Тейлор;

2) Маслоу;

3) Альдерфер.

17. Кто является автором двухфакторной теории:

1) Маслоу;

2) Герцберг;

3) МакКлеланд.

18. Кто является автором 3‑х групп потребностей – достижения, властвования, соучастия:

1) Герцберг;

2) МакКлеланд;

3) Адельфер.

27. В поведении человека присутствует постоянное стремление получить справедливую оценку своим действиям, к какой теории мотивации можно отнести эту характеристику:

1) теории постановки целей;

2) теории равенства;

3) теории ожидания.

1. К факторам внутренней среды относят:

1) финансы фирмы;

2) политическая ситуация в стране;

3) социальная ситуация в стране.

2. К факторам внешней среды организации относят:

1) организацию управления;

2) маркетинг;

3) технологические компоненты.

3. Какие факторы определяют конкурентную силу поставщика:

1) степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;

2) гарантию качества поставляемого товара;

3) наличие замещающих продуктов.

4. К первичным факторам формирования организационной культуры относят:

1) структуру организации;

2) внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация;

3) точки концентрации внимания высшего руководства.

5. Характеристика какого стиля при разрешении конфликтов представлена – руководитель демонстрирует низкую настойчивость:

1) конкурентный стиль;

2) стиль самоуправления;

3) стиль приспособления.

6. К какому типу организации относится следующая характеристика – используются формальные правила и процедуры, централизованно принимаются решения:

1) механический тип;

2) органический тип;

3) нет верного ответа.

7. В процессе принятия решений к стадии «Выработка решения» относят:

1) разработка альтернатив;

2) анализ и контроль выполнения решения;

3) восприятие и признание проблемы.

**ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ, ВЫНОСИМЫХ НА ЭКЗАМЕН**

1. Понятие организации в менеджменте. Процесс осуществления управления организацией

2. Менеджер, его роли, уровни менеджмента в организации

3. «Одномерные» учения об управлении

4. «Синтетические» учения об управлении

5. Модель взаимодействия человека и организационного окружения

6. Обучение при вхождении человека в организацию

7. Восприятие человеком окружения

8. Критериальная основа поведения

9. Характеристика индивидуальности человека

10. Общее понятие группы. Общая характеристика группы

11. Индивид и группа

12. Процесс сознательного научения поведению в организации

13. Научение поведению и модификация поведения человека в организации

14. Что такое мотивация в менеджменте?

15. Мотивационный процесс

16. Теория иерархии потребностей Маслоу

17. Теория ERG Альдерфера

18. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

19. Теория двух факторов Герцберга

20. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации

21. Процессные теории мотивации

22. Сущность стратегического управления. Система стратегического управления

23. Анализ внешней среды

24. Анализ внутренней среды

25. Миссия организации

26. Цели организации. Виды целей. Требования к целям.

27. Установление целей в организации

28. Типы стратегий бизнеса

29. Области выработки стратегии. Эталонные стратегии развития

30. Шаги определения стратегии. Выбор стратегии

31. Стадии выполнения стратегии

32. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений

33. Стадии жизненного цикла организации

34. Механистический тип организации

35. Органический тип организации

36. Линейная структура управления

37. Функциональная структура управления

38. Линейно‑функциональная структура управления

39. Дивизиональная структура управления

40. Матричная структура управления

41. Общее понятие коммуникации. Виды коммуникаций.

42. Процесс коммуникации

43. Коммуникационные сети. Коммуникационные стили

44. Общее понятие о принятии решений в менеджменте

45. Модели принятия решения

46. Процесс принятия управленческих решений

47. Общее понятие власти и влияния в менеджменте

48. Источники власти в организации

49. Общее понятие конфликта в менеджменте

50. Типы конфликтов

51. Уровни конфликта в организации

52. Структурные методы управления конфликтом

53. Понятие и структура организационной культуры

54. Формирование организационной культуры. Поддержание организационной культуры

55. Изменение организационной культуры.

56. Управление организационной культурой

57. Содержание понятия лидерства в управлении организацией

58. Подходы к изучению лидерства

59. Стили руководства

60. Понятие планирования в менеджменте

61. Принципы планирования

62. Классификация планов в менеджменте

63. Понятие и принципы контроля в менеджменте

64. Виды управленческого контроля

65. Этапы процесса контроля

66. Внешний и внутренний контроль

67. Причины и цели организационных изменений

68. Преодоление сопротивления изменениям

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

**Основная литература:**

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Рек. М‑вом образования РФ в качестве учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления (060000) / Герчикова И.Н. − 4‑е изд., перераб. и доп. − М.: Юнити‑Дана, 2012. − 512 с. − URL: http://www.biblioclub.ru/114981\_Menedzhment\_ Uchebnik.html

2. Менеджмент: Рек. М‑вом образования РФ в качестве учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / Под ред. Максимцова М.М., Комарова М.А. − 4‑е изд., перераб. и доп. − М.: Юнити‑Дана, 2012. − 344 с. − URL: http://www.biblioclub.ru/115008\_Menedzhment\_ Uchebnik.html

**Дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. − 3‑е изд., перераб. и доп. − М.: ТК Велби, Изд‑во Проспект, 2006. – 504 с.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. /Менеджмент. М., Высшая школа, 2005.

3. Кришталь В.В. Современные проблемы менеджмента: Учеб.‑метод. комплекс / Кришталь В.В. – М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 191 с. − URL: http://www.biblioclub.ru/book/93185/

4. Ильенкова С.Д. Основы менеджмента: учеб.‑метод. пособие / С.Д. Ильенкова, В.И. Кузнецов. − М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 239 с. − URL: http://www.biblioclub.ru/book/90804/

5. Маслов В.И. Менеджмент в эпоху глобализации: Сб. ст. / Маслов В.И. – М.: Макс Пресс, 2009. – 208 с. – URL: http://www.biblioclub.ru/book/99169/

6. Маслов В.И. Концептуальные установки менеджмента: Сб. статей / Маслов В.И. – М.: Директ‑Медиа, 2012. – 87 с. – URL: http://www.biblioclub.ru/ book/124593/

7. Менеджмент: управление организационными системами / Шеметов П.В. и др. – М.: Омега‑Л, 2008.

8. Результативный менеджмент / Сост. И.В. Липсиц. – М.: Омега‑Л, 2008.

9. Семенова И.И. История менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2008.

10. Стольников Т.М. Стратегическое и оперативное управление предприятием / Стольников Т.М. – М.: Лаборатория книги, 2010. – 100 с. – URL: http://www.biblioclub.ru/book/89727/

11. Учитель Ю.Г. и др. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ, 2008.

12. Интернет‑журнал «Реальный бизнес, стратегия и тактика успеха» – www.real‑business.ru.

13. Корпоративный менеджмент − www.cfin.ru.

14. Менеджмент и маркетинг в бизнесе − [www.aup.ru](http://www.aup.ru).

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву**

[**www.учебники.информ2000.рф**](http://www.учебники.информ2000.рф) **: учебники, дипломы, диссертации.**

**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:**

**1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**

**2. Диссертации и научные работы**

**3. Школьные задания**

**Онлайн-консультации**

**Любая тематика, в том числе ТЕХНИК**

**Приглашаем авторов**

[**http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**СТУДЕНЧЕСКИЕ и АСПИРАНТСКИЕ РАБОТЫ на ЗАКАЗ**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |