

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

**ХАРЬКОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ СЕМЕНА КУЗНЕЦА**

**Практикум
по учебной дисциплине
"МЕНЕДЖМЕНТ"
для иностранных студентов
направления подготовки
6.030509 "Учет и аудит"
дневной формы обучения**

Харьков. ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2015

Утверждено на заседании кафедры экономики и оценки имущества предприятий.

Протокол № 1 от 30.09.2014 г.

Составители: Пилипенко С. Н.
Горобинская М. В.

П 69 Практикум по учебной дисциплине "Менеджмент" для иностранных студентов направления подготовки 6.030509 "Учет и аудит" дневной формы обучения / сост. С. Н. Пилипенко, М. В. Горобинская. – Х. : ХНЭУ им. С. Кузнеця, 2015. – 52 с. (Рус. яз.)

Приведены планы семинарских занятий, учебные задания, ситуационные задачи, тренинги, деловые игры по всем темам учебной дисциплины, которые формируют у студентов важные профессиональные качества и способность к самообразованию и совершенствованию, раскрытию творческого потенциала личности.

Рекомендовано для иностранных студентов направления подготовки 6.030509 "Учет и аудит" дневной формы обучения.

Введение

Управленческая деятельность является одним из важнейших факторов функционирования и развития организаций в условиях рыночной экономики. По мере становления новых социальных и экономических отношений роль менеджмента будет расти, потому что именно он является мощным ускорителем социального развития. Поэтому учебная дисциплина "Менеджмент" занимает важное место среди учебных дисциплин, которые формируют специалиста экономического профиля.

Основная задача данной учебной дисциплины – сформировать у студентов стойкие знания основ менеджмента и помочь им приобрести практические умения и навыки в области создания целостной, эффективной и гибкой системы управления организацией, содействовать их исследовательской деятельности, развитию самостоятельности и ответственности.

Данный практикум содержит планы семинарских занятий, учебные задачи, ситуационные задачи, тренинги, деловые игры по всем темам данной учебной дисциплины, содействует внедрению в учебный процесс активных форм обучения. На практических и семинарских занятиях студенты будут приобретать навыки выполнения отдельных видов управленческой работы, получать необходимые для руководителя и специалиста знания. Указанные материалы представляют методическое обеспечение дисциплины, содержат разнообразные формы активизации работы студентов.

Практикум по учебной дисциплине "Менеджмент" поможет студентам как овладеть теоретическими знаниями, так и выработать практические умения и навыки их использования.

Содержательный модуль 1

Теоретические основы менеджмента, виды и содержание управленческой деятельности

Тема 1. Понятие и сущность менеджмента

Семинарское занятие 1

Тема занятия: Теоретические основы менеджмента.

План семинарского занятия

1. Сущность менеджмента.
2. Предмет, объект, субъект менеджмента.
3. Методы науки "Менеджмент".
4. Законы, закономерности и принципы менеджмента.

Учебные задания

Задание 1.1.1. Определение профессионального уровня руководителя на основе теста Жарикова.

Цель работы: для углубленного понимания сущности понятия "менеджмент" предлагается провести работу "Определение профессионального уровня руководителя". На основе данного теста осуществляется также и самооценка менеджера.

Ход работы

1. Ответить на вопросы теста Жарикова, ответы записать в бланк для тестирования. На каждый вопрос можно дать один из пяти ответов: В (всегда), Ч (часто), И (иногда), Р (редко), Н (никогда).
2. Обработать результаты ответов.
3. На основе ключа к тесту определить профессиональный уровень менеджера.

Тест Жарикова

Группа вопросов	Я хотел бы...	Всегда	Редко	Часто	Никогда	Иногда
1	2	3	4	5	6	7
A	1. Заниматься планированием					
	2. Готовить приказы					
	3. Разрабатывать инструкции					
	4. Писать отчеты					
	5. Вести служебную переписку					

1	2	3	4	5	6	7
Б	6. Ставить задачи подчиненным					
	7. Отдавать команды и распоряжения					
	8. Контролировать выполнение задач					
	9. Поощрять работников за успех					
	10. Делать взыскания за небрежность					
В	11. Вести подбор кадров					
	12. Заниматься социальными проблемами					
	13. Осуществлять социальное планирование в трудовом коллективе					
	14. Управлять конфликтами					
	15. Привлекать работников к управлению					
Г	16. Выявлять противоречие между задачей и возможностью ее выполнения					
	17. Выделять и решать проблемы социальной важности					
	18. Выделять и решать проблемы первоочередной важности					
	19. Принимать участие в обсуждении долгосрочных программ					
	20. Решать актуальные вопросы по всем программам					
Д	21. Организовывать выполнение работ по снабжению					
	22. Получать все необходимое для своей работы					
	23. Налаживать связи с поставщиками					
	24. Распределять материальные ресурсы					
	25. Экономить ресурсы					
Е	26. Проводить поиск научно-технических новинок					
	27. Внедрять новинки в производство					
	28. Разрабатывать перечень проблем для рационализаторов					
	29. Рекламирывать полезность инноваций					
	30. Активно подбирать помощников и единомышленников для поисковой работы					
Ж	31. Выявлять факторы для повышения качества					
	32. Создавать систему контроля качества					
	33. Повышать квалификацию работников					
	34. Заинтересовывать работников в улучшении качества					
	35. Заниматься поиском факторов, которые снижают качество					
З	36. Принимать представителей других организаций					
	37. Бывать в других организациях					
	38. Иметь "своих" людей в других организациях					
	39. Контакттировать с аналогичными организациями других городов, стран					
	40. Налаживать личные контакты с работниками других организаций					

1	2	3	4	5	6	7
I	41. Инструктировать исполнителей					
	42. Разъяснять работникам содержание директив					
	43. Давать советы подчиненным					
	44. Заниматься воспитанием подчиненных					
	45. Выступать с лекциями, докладами					
K	46. Организовывать совещания и заседания					
	47. Проводить совещания и заседания					
	48. Произносить речи на собраниях					
	49. Представлять свою организацию в общественных организациях					
	50. Работать в президиуме собрания и т.п.					

После заполнения бланка тестирования ответы оцениваются следующими баллами: всегда – 5, часто – 4, иногда – 3, редко – 2, никогда – 1.

В тесте Жарикова все вопросы размещены в 10-ти блоках (А, Б, В и т. п.) по 5 в каждом блоке. Такие же блоки имеют место и в бланке ответов. После заполнения бланка тестирования, расшифровав слова "всегда", "часто", "иногда", "редко", "никогда" в виде баллов, следует подытожить ответы по блокам. Таких сумм будет 10. Находим общую сумму по всем блокам и среднюю сумму (B_{cp}):

$$B_{cp} = \frac{\sum_{s=1}^{10} B_i}{10}. \quad (1.1)$$

Значение ответов в баллах по блокам наносим на график (рис. 1). Соединение точек, которые обозначают ответы, даст ломаную линию. Затем проводим пунктирную линию параллельно оси абсцисс на высоте: 11,5 баллов, если $B_{cp} < 15$; 12,5 баллов, если $15 \leq B_{cp} < 16$; 13,5 баллов, если $16 \leq B_{cp} < 17$; 14,5 баллов, если $B_{cp} \geq 17$.

Профессиональный уровень управленца, независимо от иерархического уровня, должен работать по всем блокам не ниже пунктирной линии (это требование снизу). Если по определенным блокам он работает на уровне ниже пунктирной линии, то ему необходимо пройти соответствующую переподготовку. На крупных предприятиях по блокам А и Б руководителю обязательно нужно периодически повышать свою квалификацию. У среднего управленца его профессиональный уровень хотя бы по четырем блоками должен быть оценен в 20 и больше баллов.

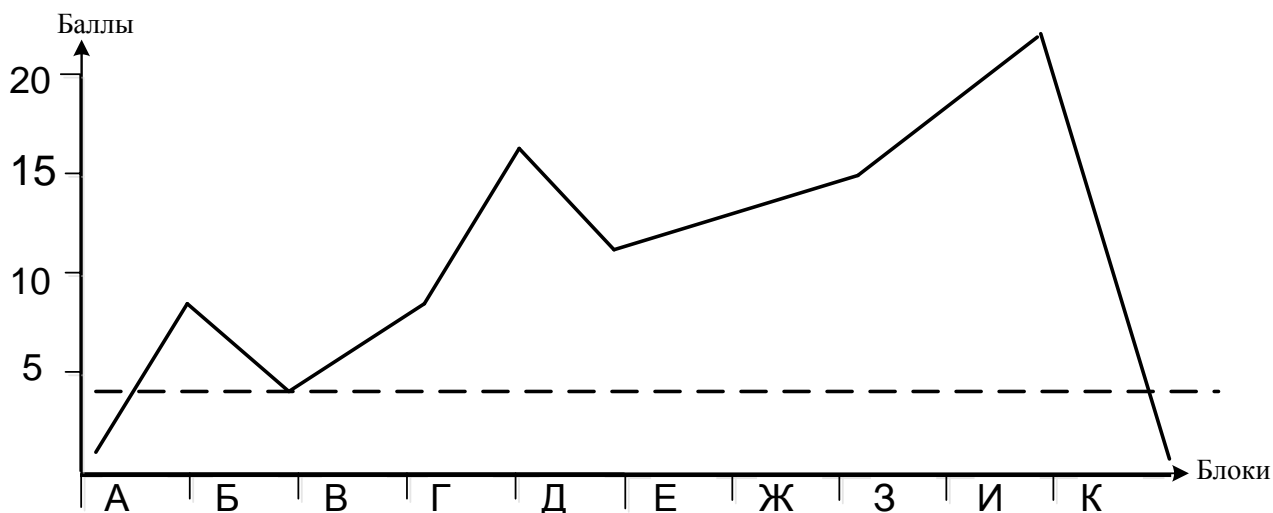


Рис. 1. Пример построения графика

Ключевые слова, которые характеризуют содержание каждого блока:

А – штатной работник;

Е – инноватор;

Б – организатор (персонала);

Ж – контролер;

В – кадровик;

З – дипломат;

Г – аналитик;

И – воспитатель;

Д – поставщик;

К – общественный деятель

Задание 1.1.2. Объясните, какие признаки определяют менеджмент как науку и в чем проявляется менеджмент как искусство.

Задание 1.1.3. Разработайте таблицу классификации методов менеджмента.

Семинарское занятие 2

Тема занятия: Развитие теории и практики менеджмента

План семинарского занятия

1. Исторические предпосылки возникновения менеджмента.
2. Характеристика классических теорий менеджмента.
3. Теории, основанные на доктрине человеческих отношений.
4. Школа науки менеджмент.
5. Современная система взглядов на менеджмент.

Учебные задания

Задание 1.2.1. Проведите анализ основных направлений развития менеджмента в разных современных школах. Определите преимущества и недостатки основных направлений в развитии менеджмента.

С какими подходами связаны данные школы менеджмента? Какой подход, более эффективный с вашей точки зрения?

Задание 1.2.2. Как развивается менеджмент в настоящее время? С какими школами менеджмента связано его развитие? Какое направление вы могли бы выбрать в своей деятельности? Обоснуйте свой выбор.

Задание 1.2.3. Охарактеризуйте наиболее четкие тенденции в современном менеджменте. Определите, как, по вашему мнению, будет развиваться менеджмент в будущем.

Задание 1.2.4. Обоснуйте, насколько правильны приведенные выражения, которые утверждают, что в современном менеджменте происходят изменения во взглядах:

- от власти работы к власти ума;
- от бюрократического управления к демократическим формам;
- от независимости индивида к независимости коллектива;
- от менеджера к лидеру;
- от формальной власти к неформальной власти и влиянию.

Задание 1.2.5 (ситуационное). Проанализируйте деятельность нескольких компаний.

Пример 1. Фирма наряду с другой продукцией выпускает электротехнические шкафы для предприятий. Стандартный производственный цикл изготовления этого изделия занимал три недели. В связи с усилением конкуренции руководство компании предприняло шаги относительно усовершенствования организации производства.

Производство шкафов было сосредоточено на одном заводе (раньше продукция выпускалась на шести предприятиях компании). Большая часть деталей была сделана взаимозаменяемой. Был сокращен штат заводских инженеров, а работа тех, что остались, была максимально автоматизирована. Для повышения оперативности в цехах освободили всех мастеров и контролеров качества, сократив количество управленческих уровней между рабочими и менеджерами от трех до одного.

Функции организации производства на рабочих местах, контроля качества продукции, дисциплины работы были делегированы рабочим, которых объединили в бригады до двадцати человек. В результате эффективность производства возросла на 20 %, производственные расходы значительно снизились, сроки выполнения заказов сократились до 30 дней.

Пример 2. Фирма производит средства связи. Процесс разработки изделия в фирме осуществлялся на нескольких последовательных этапах: конструкторский отдел передавал свою работу производственным, те в свою очередь – в отдел маркетинга для реализации изделия на рынке. В результате на разработку новой модели телефонного аппарата требовалось два года. Руководством компании была поставлена задача интенсифицировать разработку и изготовление продукции. Для этого были созданы группы, которые включали от шести до двенадцати человек каждая, в том числе проектировщиков, производственников и специалистов сбыта, которым предоставили право брать на себя ответственность за решение комплекса задач (конструкция, дизайн, технологичность, стоимость изделия).

Новый подход к организации производства позволил компании сократить разработку модели до одного года, то есть в 2 раза, уменьшив при этом расходы на изготовление продукции и повысив ее качество.

Ответьте на вопросы:

1. Что общего в организации и управлении производством в этих компаниях?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Возможно ли широкое использование данного опыта организации производства в современных условиях?

Задание 1.2.6 (ситуационное). Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может ощутить себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут отвечать понятиям "справедливость" и "этика" в моральных традициях общества, но будут целиком приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решение по каждой ситуации и обоснуйте его.

1. Вы – главный менеджер на большой фирме по производству всемирно известных сигарет. В фирме имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику в одной из стран и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами один из регионов страны, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой стороны, это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей

больших партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак, но недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каким будет ваше решение? Подпишете вы новый контракт или нет? Почему?

2. Вы – менеджер по маркетингу в фирме, которая выпускает бытовую технику. Фирма с помощью дорогих исследований попробовала усовершенствовать один из товаров, а именно пылесос. Пылесос, как и раньше, не ионизирует воздуха, хотя именно к этому результату старались прийти в ходе исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи "Усовершенствованная новинка" на упаковке и в рекламе средств массовой информации значительно повысит сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

3. Вы – менеджер по производству на фирме, которая выпускает холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма добавила своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в их холодильниках теперь можно сохранять продукты не только в вакуумной упаковке, но и в обычной, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке глава фирмы-конкурента расскажет об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

4. Вы – главный менеджер известной фирмы и пренебрегаете всем стараетесь добиться подписания выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно нам. Как сделаете вы? Почему?

5. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакции на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего "Института маркетинга и конъюнктуры рынка". Сделаете ли вы такой опрос и почему?

6. Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, которая желает стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет негативную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может поразить некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

7. Вы – менеджер туристической фирмы. К вам пришла женщина, которая желает отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, у нее отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

8. Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства ухода за волосами. Фирма начала выпуск нового шампуня, который препятствует образованию перхоти и эффективен даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, что и приведет к увеличению объема продаж. Как вы поступите? Почему?

Семинарское занятие 3

Тема занятия: Организация как объект управления

План семинарского занятия

1. Организация: понятие и основные признаки организации.
2. Связь внутренних элементов и внешнего окружения организации.
3. Жизненный цикл организации.
4. Понятие организационной культуры.
5. Менеджер в организации.

Учебные задания

Задание 1.3.1. Определите различие между горизонтальным и вертикальным разделением труда. Приведите примеры горизонтального и вертикального разделения труда в организации (в вузе).

Задание 1.3.2. После ответа на поставленные вопросы необходимо разработать единую характеристику организационной культуры учебной группы.

1. Ценностные ориентации, которые разделяют в группе.
2. Отношения к лекциям, семинарам, заменам, экзаменам.
3. Стиль управления группой и мотивация со стороны: деканата, преподавателей, старосты, неформальных групп.
4. Использование свободного времени: в составе всей группы, в составе малых групп, индивидуально.
5. Этика делового общения, наиболее распространенные высказывания.
6. Условия обучения.

Задание 1.3.3. В литературе по менеджменту излагается мысль о том, что существуют пять базовых направлений в работе менеджера, результатом которых является интеграция ресурсов для поддержки жизнеспособности и развития организации.

Во-первых, менеджер устанавливает цель, он определяет конкретные задачи и пути их решения для достижения целей.

Во-вторых, менеджер организует фирму на их выполнение. Он анализирует виды деятельности, принимает решения, необходимые для достижения целей. Выявляет проблемы, ставит задачи, поручает конкретным сотрудникам их выполнение.

В-третьих, менеджер поддерживает мотивацию и коммуникации внутри фирмы. Он составляет команду из людей, ответственных за определенные виды деятельности, используя разные приемы, кадровые и другие решения, которые повышают качество работы и жизнь сотрудников. При этом осуществляются постоянные связи менеджера с подчиненными, начальниками, коллегами.

В-четвертых, менеджер создает систему контроля. Он определяет показатели, оценивающие работу как всей организации, так и конкретного сотрудника. Он анализирует и оценивает достигнутые результаты, сообщая о них своему начальнику, подчиненным и коллегам.

В-пятых, менеджер содействует росту деловой карьеры людей, обеспечивая условия продвижения по служебной лестнице членов организации.

Вопросы для дискуссии

1. Все ли основные аспекты деятельности современного менеджера учтены?
2. Что, на ваш взгляд, нужно добавить, чтобы общая характеристика действий менеджера стала более полной?

3. Какие направления в работе менеджера являются приоритетными?

4. Какие особенности в деятельности современного менеджера вы хотели бы отметить? Чем эти особенности обусловлены?

Задание 1.3.4. Деловая игра "Количественная оценка качеств руководителя"

Цель деловой игры: определение возможных, необходимых и достаточных качеств руководителя и их количественная оценка; освоение методики количественной оценки качеств руководителя и ее практическое применение в конкретных производственных условиях. Объект моделирования: управляющая система, в частности руководители.

Задача и информация для участников игры

Все качества, которыми должен владеть руководитель, условно распределяются на несколько групп. Такими группами качеств, могут быть следующие:

1) морально-политические: общественная зрелость и активность, честность, способность подчинять индивидуальные интересы коллективным, чувство личной ответственности за порученное дело, принципиальность, способность поддерживать передовое, объективная реакция на критику, самокритичность, чуткое и внимательное отношения к людям;

2) деловые: уровень знаний, умений и навыков (образование, компетентность, эрудиция, кругозор), умение правильно и своевременно принимать решения, способность обеспечить контроль за выполнением решений, умение улаживать конфликтные ситуации, работать с непосредственными руководителями, быстро приспосабливаться к сложной обстановке;

3) личностные: организаторские способности (умение работать с людьми, инициативность, умение кратко и ясно излагать свои мысли, целеустремленность, деловитость, умение создавать сплоченный коллектив); отношение к работе (дисциплина, трудолюбие); черты характера (уравновешенность, общительность, порядочность, настойчивость, скромность, адаптационная мобильность, стрессоустойчивость, контактность, доминантность, социально-адекватный тип); объективные данные и другие качества (возраст, стаж работы, семейный статус, здоровье, внешний вид).

Из перечисленных трех групп произвольно (но совместно) выбираются 10 – 15 конкретных качеств, по каждому из которых выставляется

число баллов от -10 до +10. Большинство качеств имеют две характеристики, и тогда лучшая из них оценивается баллом +10, худшая -10. Например, человек может быть или дисциплинированным, или недисциплинированным. То же самое можно сказать о компетентности, скромности и других качествах. Но есть и такие качества, которые двусмысленно охарактеризовать невозможно. Это относится к возрасту, образованию, стажу работы и др. Такие качества характеризуются большим числом рангов в промежутке от +10 до -10.

После согласования оценки каждого ранга качеств студент самостоятельно приступает к объективной оценке личных качеств претендентов, характеристики которых представлены в данной игре, своих или руководителя, которого он хорошо знает. Проставив соответствующее число баллов, необходимо определить удельный вес каждого качества в общей системе оценок. Для этого следует построить так называемую матрицу предпочтений качеств руководителя, в которой каждый коэффициент (K_1, K_2, \dots, K_n) характеризует определенное качество (табл. 1).

Оперирование с матрицей предпочтений состоит в том, что каждый раз сравниваются между собой два качества, одно из которых может быть более предпочтительным, чем другое. В клеточке против качества, которому отдается преимущество, ставится цифра 2, против второго сравниваемого качества – 0. Если ни одному из качеств не отдается предпочтение, против обоих ставят единицу. При этом строка является ведущей, то есть если отдается преимущество K_7 относительно K_9 , то цифру 2 следует записать против K_7 в строке, а не в столбце. Заполнив все клетки матрицы, находят сумму по строке и проставляют в графе 7. Потом определяют удельный вес каждого качества в системе качеств V_k (графа 8).

Таблица 1

Матрица предпочтений

Коэффициенты качеств	K1	K2	K3	...	Kn	Σ	V_k	Кандидатуры			
								1	2	3	4
K1	1										
K2		1									
...											
...											
Kn					1						
Всего						пхп	100				

Потом оцениваем качества руководителя в диапазоне от +10 до -10 баллов. Умножая полученную оценку качества на соответствующее V_k и суммируя результаты, получаем искомую оценку. Поскольку максимально возможный результат будет равняться 100 (10x10), то фактический уровень оцениваем как степень приближения к этому числу. Полученные результаты необходимо проанализировать и сделать аргументированные выводы.

Исходные данные для построения игровой модели

Объект моделирования: управляющая система предприятия.

Директор промышленного предприятия вышел на пенсию. Возникла необходимость подбора нового руководителя. Имеются четыре претендента на вакантную должность. Каждый из претендентов по своим личным, деловым, моральным качествам достоин ее занять. По состоянию здоровья они отвечают требованиям, предъявляемым к руководителям такого уровня.

Данное предприятие последние годы занимает ведущее место в отрасли по организационно-техническому уровню. На нем ведутся научно-исследовательские и проектно-конструкторские разработки. Предприятие имеет значительный опыт в освоении новых видов продукции, известны его успехи в применении передовых методов организации работы и производства.

Однако в последнее время наблюдается снижения темпов роста эффективности производства. Причина тому – многономенклатурность производства. Это предприятие несколько лет было единственным производителем данной продукции, в силу чего ассортимент изготовленных им изделий стал чрезвычайно разнообразным.

На повестке дня стоит более строгая специализация завода. Генеральная линия – создание объединения родственных предприятий во главе с данным. Это даст возможность передать много видов изделий строго специализированным предприятиям.

Задачи и информация для участников игры

1. Оценить качества предлагаемых претендентов, обсудив их достоинства и отметив, каких качеств им не хватает.
2. Количественно оценить качества претендентов.
3. Выбрать и обосновать подбор одного из претендентов на должность директора предприятия.

Характеристики кандидатов на должность директора предприятия:

И. С. Лавров – 40 лет, стаж работы на заводе 21 год. Закончил вечернее отделение заводского техникума и филиал института. Работал мастером, начальником цеха, последние шесть лет – заместителем директора по производству. Имея большой опыт работы, И. С. Лавров отлично разбирается в производственных процессах. Однако управляемая им служба (цеха основного производства), выполняя и перевыполняя производственную программу в стоимостном выражении (по выпуску валовой продукции), не всегда справлялась с планом по выпуску отдельных видов изделий самой важной продукции. Невыполнение плана по номенклатуре приводило к частым нарушениям обязательств по договорным поставкам, за что предприятие выплачивало большие штрафы. Человек прямой, добродушный, он пользуется заслуженным авторитетом как среди высшего руководства, так и среди других руководителей. Вносил много предложений по усовершенствованию работы цехов основного производства, но не всегда был настойчив при их осуществлении.

Его знают как опытного работника, однако часто подвергают критике за срыв поставок. В общественной жизни завода принимает активное участие. Много лет избирался в профком, где активно работал в производственной комиссии.

В. П. Софронов – 35 лет. Пришел работать на завод 10 лет тому после окончания политехнического института. Работал мастером, потом заместителем начальника цеха, последние пять лет возглавлял один из самых больших цехов основного производства. Следует сказать, что управляемый им цех дает приблизительно 1/3 реализуемой продукции. Под его руководством была проделанная большая организационная работа по реконструкции цеха: осуществлены модернизация и замена большей части оборудования, расширена производственная площадь цеха, введена механизированная транспортная линия для подачи деталей по ходу технологического процесса. Высшие звенья руководства им удовлетворены как инициативным и энергичным работником. Некоторые работники подвергают его критике за склонность к экспериментам, иногда рискованным. За ним закрепилась репутация "человека с идеями". Некоторые завидуют его умению достигать поставленных целей.

Руководители низшего ранга уважают его. В период реконструкции цеха его энергия и энтузиазм подвигли их на ударную работу, в обычное

время его неугомонность и требовательность вызывают иногда недовольство с их стороны. В среде рабочих о нем нет единого мнения. Одни считают его справедливым, другие, наоборот, обижаются на него за чрезмерную требовательность и резкость. В. П. Софронов в силу своего служебного положения имел небольшой опыт в организации внешних связей с другими предприятиями, учреждениями и организациями.

Н. В. Зинченко – 54 года. Бывший работник данного предприятия. В последнее время (около года) работает в планово-экономическом управлении Кабинета министров. Пришел на завод после окончания инженерно-экономического института. Работал инженером планового отдела, потом старшим инженером того же отдела, был начальником заготовительного цеха, несколько лет возглавлял отдел труда и заработной платы. Перед уходом в министерство непродолжительное время был главным экономистом. Работая на этой должности, Н. В. Зинченко много внимания уделял совершенствованию планово-экономической работы, развитию экономических исследований, активизации экономического обучения. Н. В. Зинченко принципиален в решении производственных вопросов, однако, он недостаточно требователен к непосредственно подчиненным ему работникам. За непродолжительное время работы в Кабинете министров Украины Н. В. Зинченко зарекомендовал себя как инициативный работник, но хорошо зная экономическую работу, он должен обратить внимание на изучение технической, технологической и производственной сторон деятельности предприятия.

Л. С. Качанов – 45 лет. Директор одного из предприятий, которые входят в большое производственное объединение. Управляемое им предприятие и предприятие с вакансией находятся в одной отрасли, но номенклатура изделий, которая выпускается ими, значительно различается как по количественному составу, так и по видам изделий. Управляемое им предприятие – передовое в производственном объединении. Коллектив справляется с плановыми задачами по всем показателям. Предприятие сравнительно большое, хотя и не имеет в своем составе научно-конструкторской базы и выпускает в основном изделия хорошо освоенные. Одно время завод подвергался критике за недостаточно энергичные меры при освоении новых технологических процессов. После вмешательства вышестоящих органов положение было исправлено. Качанов Л. С. пришел на предприятие после окончания политехнического института. Он прошел путь от мастера до руководителя предприятия.

Качанов Л. С. отличается мягким характером, однако в решении принципиальных вопросов, связанных с производством, всегда проявляет твердость. В коллективе пользуется уважением, как рабочих, так и руководителей разных уровней. Его знают как инициативного и энергичного руководителя. Хотел бы руководить самостоятельным предприятием, а не подчиненным главному, как сейчас, имеющим мощную научно-производственную базу.

Тема 2. Планирование в организации

Семинарское занятие 1

Тема занятия: Функции – основная категория менеджмента

План семинарского занятия

1. Общая характеристика функций менеджмента.
2. Классификация функций.
3. Взаимосвязь общих и конкретных функций.

Учебные задания

Задание 2.1.1. Привести и описать классификацию функций по таким признакам:

- в соответствии с местом функций в менеджменте;
- в соответствии с объектом управления.

Задание 2.1.2. Разработать таблицу (схему) взаимосвязи общих и конкретных функций управления. Определить их роль в управлении организацией.

Задание 2.1.3. Представить схему управленческого цикла как логическую взаимосвязь основных функций управления. Раскрыть содержание процесса управления.

Семинарское занятие 2

Тема занятия: Планирование как функция менеджмента

План семинарского занятия

1. Сущность и содержание функции планирования.
2. Природа миссии организации.
3. Цели и принципы планирования. Управление по целям: сущность, преимущества и недостатки.
4. Сущность и процесс стратегического планирования.
5. Управленческое обследование организации.
6. Реализация стратегии.

Учебные задания

Задание 2.2.1. Сформулируйте миссию: вуза, где обучаетесь и предприятия, где проходили практику.

Задание 2.2.2. Разработать таблицу целей организации и построить "дерево целей" (табл. 2).

Таблица 2.

Цели организации по функциональным подсистемам

Название функциональной подсистемы	Перечень целей функциональной подсистемы	Содержание целей	Подразделения, которые реализуют цели

Задание 2.2.3. Формирование продуктовой стратегии

Постановка задачи. Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов. В последние годы им освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет потребителей в ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основными потребителями оптических приборов является медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года, доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 3.

Таблица 3

Характеристика портфеля предложений предприятия

№ п/п	Виды продукции	Объем реализации, тыс. грн		Доля рынка, текущего года, %	
		предыдущий год	текущий год	Предприятия	Конкурента
1	Фотоаппараты для ближнего зарубежья	2 900	2 500	34	17
2	Фотоаппараты для стран, которые развиваются	590	649	33	21
3	Фотоаппараты для Западной Европы	90	130	5	7
4	Кинокамеры для ближнего зарубежья	1 850	2 405	11	9
5	Кинокамеры для стран, которые развиваются	280	448	15	10
6	Видеокамеры для ближнего зарубежья	60	100	1	7
7	Оптические приборы для армии и флота	580	348	40	18
8	Оптические приборы для медицинских организаций	980	686	16	16

Задача. Используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы, США), сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению

1. В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются темпы роста рынка (объем продаж) предприятия и относительная доля рынка.

2. Рассчитать темпы роста рынка (Тр). Они характеризуют движение продукции на рынке, то есть изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассмотренный период или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношения объема реализации продукции за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, для продукции №1 $Tp = 2\,500 / 2\,900 = 0,86$.

3. Рассчитать относительную долю, занятую предприятием на рынке (ОДР), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента находятся как отношения объема реализации каждого вида продукции к общему объему реализации соответственно предприятия или сильнейшего конкурента.

Например, для продукта №1 $ОДР = 34/17 = 2$. Это означает, что объем реализации предприятием продукта №1 превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмы в два раза.

4. Рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде табл. 4.

Таблица 4

Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатели	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка									
Относительная доля рынка									
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия									

5. Построить матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются: средний индекс темпов роста рынка, доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. (Пример с указанием продукта № 1 приведен на рис. 2).



Рис. 2. Матрица БКГ

6. На основе анализа матрицы БКГ формируется продуктовая стратегия предприятия. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения: убрать из продуктового портфеля предприятия; увеличить объем реализации, меняя структуру продуктового портфеля; изменить относительную долю на рынке; увеличить инвестирование; ввести твердый контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.д.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- "звезды" следует оберегать и укреплять;
- по возможности необходимо избавляться от "собак", если нет весомых причин для того, чтобы их сохранять;
- для "дойных коров" необходим твердый контроль капиталовложений и передача излишка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;

- "дикие кошки" подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в "звезды";

- комбинация "кошки" и "звезды" ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;

- комбинация "дойные коровы" и "собаки" ведет к падению продаж и рентабельности.

Задание 2.2.4. Процесс стратегического планирования на предприятии включает следующие элементы (рис. 3):

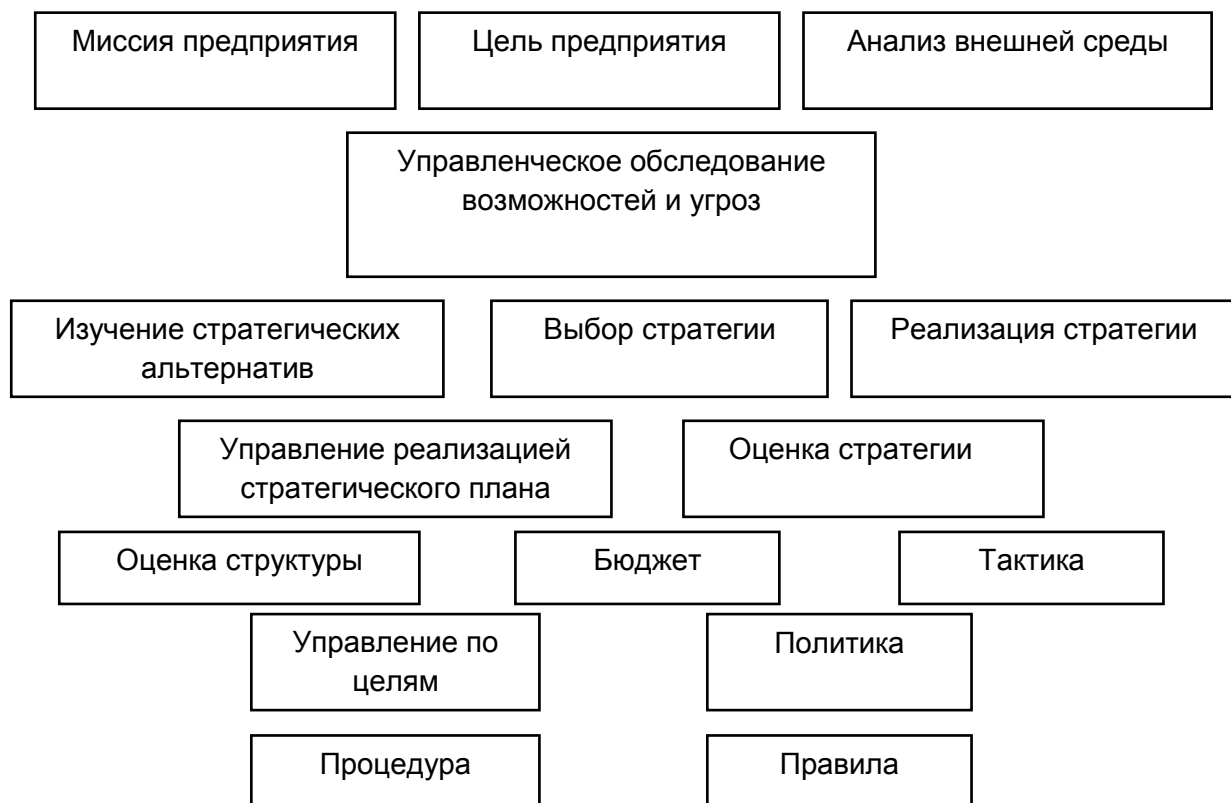


Рис. 3. Процесс стратегического планирования

Используя приведенные элементы, построить схему стратегического планирования. Для этого необходимо:

1. Определить последовательность действий ("дорожку шагов") менеджера при формировании стратегического плана.

2. Проанализировать возможные этапы стратегического планирования.

3. Оценить, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

Тема 3. Организация как функция управления

Семинарское занятие 1

Тема занятия: Построение организации

План семинарского занятия

1. Общая характеристика функции "организация".
2. Понятие организационной структуры управления: требования, принципы построения; факторы, которые влияют на структуру.
3. Виды и типы организационных структур управления, их преимущества и недостатки.

Учебные задания

Задание 3.1.1. На основе данных, полученных при разработке организационной структуры управления цехом, разработать схему распределения функциональных обязанностей в аппарате управления. Для выполнения задания необходимо заполнить табл. 5.

Таблица 5

Распределение функциональных обязанностей

№ п/п	Название функций управления	Название и содержание операций и процедур	Исполнители				
			А	Б	В	Г	Д
1	2	3	4				

В графах 2 и 3 следует привести названия конкретных функций. В графе 4 с помощью условных знаков нужно указать действия, операции, которые выполняют работники по указанной функции. В графе 4 буквы А, Б, В, Г, Д нужно заменить названием конкретных должностей работников. Для определения характера работы относительно выполнения тех или иных операций рекомендуются такие обозначения:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| □ – непосредственное выполнение операций; | П – подписание документов; |
| Д – подготовка документов; | К – контроль выполнения; |
| ± – расчетные операции; | Р – принятие решений; |
| Н – участие в совещаниях; | І – инструктаж, консультация, помощь. |

Задание 3.1.2. Построение рациональной организационной структуры управления цехом.

Современное состояние развития требует постоянного усовершенствования руководства, надежного и эффективного функционирования хозяйственного механизма. Необходимы гибкие формы и методы

хозяйствования, которые отвечают характеру решаемых задач. В этой связи большое значение имеет совершенствование организационных структур управления на всех уровнях. Во внутрипроизводственной структуре цех является основным производственным подразделением промышленного предприятия, к которому могут быть применены основные правила построения организационных структур управления.

Цель – освоение студентами методики построения рациональных организационных схем управления и выявление резервов в из организации. Объект – основной или вспомогательный цех машиностроительного предприятия. Необходимо:

- 1) определить группу цеха;
- 2) провести укрупненный расчет численности работников аппарата управления по приложенным нормативам;
- 3) разработать и начертить рациональную схему управления цехом;
- 4) составить штатное расписание и рассчитать месячный фонд заработной платы (по должностным окладам работников аппарата управления).

Исходные данные и варианты задания приводятся в табл. 6.

Таблица 6

Исходные данные

	Вариант											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Название цеха	механический	механический	механический	механический	механический	механический	механосборочный	механический	механический	механосборочный	механический	механический
Число рабочих	750	280	380	450	310	825	910	250	520	640	360	1 000
Тип производства	массовое	серийное	серийное	серийное	массовое	массовое	серийное	единичное	массовое	серийное	серийное	массовое
Сложность продукции	особо сложная	сложная	сложная	сложная	сложная	сложная	особо сложная	сложная	особо сложная	сложная	особо сложная	сложная
Машиновооруженность, грн	1 400	800	1 200	1 350	1 100	1 500	1 380	600	1 280	1 320	1 560	1 960

Цеха машиностроительного завода в зависимости от типа производства, сложности продукции, и численности рабочих относятся к четырем группам оплаты труда (табл. 7).

Определение группы цеха по оплате труда

Группа цеха	Продукция предприятия					
	Особо сложная			сложная и простая		
	Тип производства					
	массовый и крупносерийный	серийный	единичный и мелкосерийный	массовый и крупносерийный	серийный	единичный и мелкосерийный
Численность рабочих, чел.						
1	Более 800	Более 650	Более 500	Более 900	Более 750	Более 600
2	500 – 800	400 – 650	300 – 500	550 – 900	450 – 750	350 – 600
3	250 – 500	200 – 400	175 – 300	300 – 550	230 – 450	200 – 350
4	175 – 250	125 – 200	125 – 175	125 – 300	125 – 250	125 – 200

Для отнесения производства к определенному типу необходимо ознакомиться с характеристикой соответствующих типов производства.

Для *массового* производства характерна непрерывность изготовления одинаковой продукции на протяжении продолжительного периода при строгой повторяемости производственного процесса на участках, линиях, рабочих местах. Следует учитывать особенности этого вида производства: значительный объем выпускаемых изделий при небольшом ассортименте; высокий уровень специализации оборудования и технического оснащения; четкая ритмичность производства. Это наиболее прогрессивный, высокоэффективный тип организации производства.

Для *серийного* производства характерна периодическая повторяемость изготовления и выпуска одинаковых изделий. Повышение серийности означает увеличение качества одинаковых изделий в программе выпуска. Его особенности: ограниченная номенклатура продукции, широкая специализация рабочих мест, ограниченное применение специализированных машин, инструментов.

Для *единичного* производства характерно единичное изготовление продукции. Его особенности: производственная программа отличается большим количеством разнообразных изделий и их частей; цеха лишены четкой специализации; на каждом рабочем месте выполняется большое количество операций; значительные затраты времени на подготовительно-заключительные операции.

При выполнении работы следует установить сложность изготавливаемой предприятием продукции. Оборудование, машины, механизмы и

приборы кинематики, которая имеет сложные электрические устройства, а также устройства, которые работают при высоком давлении (паровые котлы, паровые турбины, гидравлические турбины, электродвигатели, электронные приборы, с обработкой всех деталей по 1-му и 2-му классу точности), следует отнести к *особо сложной продукции*.

Сложная продукция – это машины, механизмы, приборы, большая часть деталей которые обрабатываются по 3 – 5-му классу точности (радиоприемники, телевизоры, кузнечно-прессовые машины, буровое оборудование, трактора, мотоциклы, часы, дизели, вагоны, горношахтное оборудование, насосное и компрессорное оборудование).

К *простой* продукции следует отнести машины, механизмы, оборудования и изделия, большинство деталей которых обрабатывается ниже 5-го класса точности (шахтные вагонетки, автоприцепы, вентиляторы, бороны, сельскохозяйственный инвентарь).

Выполнение работы осуществляется в следующей последовательности:

1. Укрупненный расчет численности работников аппарата управления. На основании численности рабочих и типа производства определяем численность управленческого персонала. Общая численность цехового управленческого персонала должна быть распределена по функциональным службам. Для этого воспользуемся данными табл. 8, 9.

Таблица 8

Расчет численности персонала функциональных служб

Наименование служб	Тип производства		
	массовый и крупносерийный	серийный	мелкосерийный и единичный
1. Начальник цеха и заместители начальника	1 – 4	1 – 4	1 – 4
2. Техническая служба, в том числе инструментальная, %	1,37 – 1,10	2,6 – 2,4	3,3 – 2,7
3. Планово-экономическое бюро, %	0,49 – 0,35	0,6 – 0,5	0,6 – 0,5
4. Производственно-диспетчерское бюро, %	2,0 – 1,65	2,2 – 1,8	2,6 – 2,1
5. Бюро труда и зарплаты, %	0,49 – 0,35	0,6 – 0,5	0,6 – 0,5
6. Служба механика и энергетика, %	0,65 – 0,55	0,7 – 0,6	0,8 – 0,6
Всего, %	5,0 – 4,0	6,7 – 5,8	7,9 – 6,4

Норма загрузки мастеров цеха

Тип производства	Машиновооруженность труда, грн		
	до 1 000	1 001 – 1 500	свыше 1 500
Массовый, крупносерийный	Не менее 34	Не менее 32	Не менее 30
Серийный, единичный	Не менее 32	Не менее 30	Не менее 28

Примечание. Старший мастер назначается при наличии в его подчинении не менее трех мастеров.

2. Разработка схемы управления цехом. После расчета численности функциональных служб, а также количества мастеров, можно разработать схему управления цехом (рис. 4).

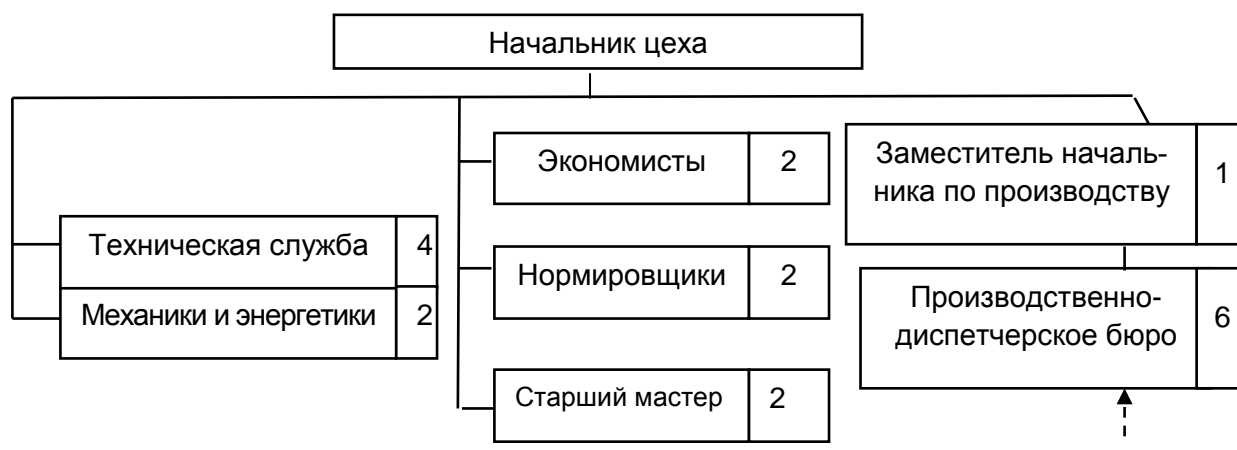


Рис. 4 Структура управления цехом (пример)

При построении схемы организационной структуры управления следует учитывать следующие правила: подчиненность функциональных служб соответствующим заместителям и начальнику цеха; соблюдение уровней управления; соподчинение структурных подразделений.

В цехах с численностью рабочих не менее 350 человек вводится должность заместителя начальника цеха по технической подготовке производства, который руководит технологическим бюро.

В цехах с численностью рабочих 200 – 350 человек вводится должность заместителя начальника цеха по производству, который руководит производственно-диспетчерским или плано-производственным бюро.

При численности не менее 5 человек формируется бюро.

Если функцию выполняют 3 – 4 человек, подразделение следует именовать "службой" или "группой". При меньшей численности работников по данной функции в схеме показывают должность исполнителя (например, "нормировщик").

Схема управления должна отражать все приведенные рекомендации, функциональную и линейную численность работников аппарата управления цехом.

3. Составление штатного расписания. Штатное расписание (табл. 10) составляется на основании таблицы должностных окладов (табл. 11) и структуры административно-управленческого персонала. При этом следует руководствоваться нормативами численности производственных цехов, приведенными в табл. 12.

Таблица 10

Штатное расписание

Наименование структурных подразделений и должностей	Количество, чел.	Интервал месячных окладов по схеме	Среднемесячный оклад	Фонд зарплаты по плану, всего	Месячный должностной оклад	Фонд зарплаты по факту, всего
1	2	3	4	5	6	7

Таблица 11

Схема должностных окладов (условный пример)

Наименование должностей	Оклады, усл. ед.	
	для предприятий, которые изготавливают особо сложную продукцию	другие предприятия
1	2	3
Начальник цеха:		
I группа	250 – 300	
II группа	240 – 280	
III группа	220 – 260	
Начальник бюро (технического, диспетчерского, планово-экономического)	220 – 260	
Инженеры технологи, конструкторы:		
I категория	220 – 240	180 – 220
II категория	180 – 220	160 – 200
III категория	160 – 200	150 – 190
Инженеры-нормировщики:		
I категория	200 – 240	180 – 220
II категория	180 – 220	160 – 200
Другие инженеры:		
I категория	180 – 220	170 – 210
II категория	160 – 200	150 – 190
Инженеры всех наименований без категории	140 – 180	130 – 170

Техники:		
I категория	130 – 160	
II категория	120 – 140	
без категории	110 – 130	
Начальники участков:		
I группа	220 – 260	
II группа	200 – 240	
Механик, энергетик:		
I группа	220 – 260	
II группа	200 – 240	
III группа	180 – 220	
Старшие мастера:		
I группа	200 – 240	
II группа	180 – 220	
III группа	160 – 200	
Мастера:		
I группа	180 – 220	
II группа	160 – 200	
III группа	140 – 180	

Примечания.

1. Должностные оклады заместителям начальников устанавливаются на 10 – 30% ниже должностных окладов руководителей соответствующих структурных подразделений.

2. Должностные оклады ИТР, связанных с вредными условиями труда, повышаются на 10 %, а занятых на работах с особо вредными условиями труда – на 15% (см. табл. 11).

Таблица 12

Распределение функций и должностей

Функция и должность	Учетная численность основных рабочих, чел.		
	125 – 200	201 – 500	501 и больше
I. Линейное руководство: начальник цеха	1	1	1
заместитель начальника по технологической подготовки производства	0 – 1	1	1

1	2	3	4
заместитель начальника по производству			
старший мастер	1	1	3 – 4
мастер	3 – 5	3 – 5	3 – 13
II. Технологическая подготовка производства: начальник технологического бюро	0 – 1	1	1
инженеры-технологи: I, II, III категорий	3 – 4	3 – 8	8 – 10
инженер по инструменту I, II, III категории	1	1	1
техник-технолог I, II категории.	0 – 1	1	1 – 2
III. Оперативное управление производством: начальник ПДБ	0 – 1	1	1 – 2
инженер-диспетчер I, II, III категорий	1	1 – 3	3 – 4
техник-диспетчер I, II категории	–	0 – 1	1 – 2
IV. Организация труда и за- работной платы: начальник БТЗ	–	0 – 1	1
инженер-нормировщик I, II, III категорий	0 – 1	1	1 – 11
инженер по НОТ I, II, III категорий	0 – 1	0 – 1	1
V. Техничко-экономическое планирование: начальник ПЭБ	–	–	1
инженер-экономист I, II, III, категории.	1	1	1
VI. Ремонтно-механическое обслуживание: энергетик	–	–	1
механик	1	1	1
хозяйственное и транспорт- ное обслуживание	1	1	1

Тема 4. Мотивация

Семинарское занятие 1

Тема занятия: Мотивация в процессах менеджмента

План семинарского занятия

1. Сущность и содержание мотивации.
2. Мотивационный механизм и его характеристика.
3. Меры по усовершенствованию мотивации.

Учебные задания

Задание 4.1.1. Какие конкретные действия должен предпринять менеджер, чтобы усилить мотивы к работе, используя их положительные и негативные проявления:

- большие цели, нравственные идеалы, высокую мораль, положительные традиции, стремление к совершенству и т. д.;
- ненависть, гнев, жадность, страх, польза и др.;
- настойчивость к работе, добросовестность, целеустремленность и т. д.

Задание 4.1.2. Обоснуйте правильность следующих советов менеджеру:

- связывай вознаграждение с работой, которая приводит к росту производительности труда;
- признавай публично работника, результаты которого превышают средние;
- реализуй принцип: "каждому его часть от роста производительности труда";
- не допускай разрыв между обещаниями и фактическим вознаграждением;
- не устанавливай специальных привилегий для руководителей.

Семинарское занятие 2

Тема занятия: Теоретико-прикладные основы мотивации

План семинарского занятия

1. Роль человека в управлении организацией.
2. Содержательные теории мотивации и их характеристика.

3. Процессуальные теории мотивации и их характеристика.
4. Материальное стимулирование труда и пути его совершенствования.

Учебные задания

Задание 4.2.1. Оценка мотивации.

Цель работы. Прежде чем привлекать к работе подчиненных, оцените свои возможности (критерии), тенденции. Результаты пяти упражнений, приведенных ниже, помогут вам более предметно разобраться с этим сложным феноменом.

Порядок выполнения работы

Упражнение 1. Парные сравнения.

Перед Вами 17 фраз. Сравните каждую фразу попарно, например: первую со второй, первую с третьей, первую с четвертой и т. д. Потом вторую фразу с третьей, вторую с четвертой, вторую с пятой и т. д. Сравнивая пары таких фраз, каждый раз оценивайте, какое высказывание для вас является самым важным (оценивайте его в один балл). В конце сравнения подсчитайте, сколько баллов набрала каждая фраза. Выберите три высказывания с большим количеством баллов. Это будут доминирующие тенденции.

Перед началом сравнения скажите "Я хочу ..."

- | | |
|---|---|
| 1. Зарабатывать себе на жизнь. | 11. Применять свои силы и способности |
| 2. Обеспечить свое будущее. | 12. Иметь постоянных собеседников. |
| 3. Покупать хорошие вещи. | 13. Приобретать признание и уважение. |
| 4. Влиять на других. | 14. Обеспечить себе материальный комфорт. |
| 5. Завоевывать достойное место в жизни | 15. Делать свой взнос в общее дело. |
| 6. Делать что-то интересное. | 16. Быть в курсе всех дел. |
| 7. Приобретать новые знания и привычки. | 17. Избегать неприятностей. |
| 8. Развивать свои способности. | |
| 9. Идти в ногу с жизнью. | |
| 10. Быть не хуже, чем другие. | |

Подумайте над полученным результатом. Определите, как можно избавиться от нежелательных тенденций.

Упражнение 2. Мотивы достижения.

Оцените по девяти-балльной шкале свои мотивы достижений. При этом учтите, что наивысшая выраженность мотива будет равняться 9-ти баллам, а наиболее низкая – одному.

Мотивы	Высокая выраженность	Низкая выраженность
1. Активность	98 765	4 321
2. Способность к риску	98 765	4 321
3. Стремление к ответственности	98 765	4 321
4. Проявление инициативы	98 765	4 321
5. Желание немедленно действовать	98 765	4 321
6. Нацеленность на решение проблем	98 765	4 321

По данным тестам можно получить от 54 до 6 баллов. Сумма баллов, больше 36, будет означать направленность к достижению цели, а меньше 24 – способность к избеганию проблем.

Упражнение 3. Иерархия потребностей.

На основе анализа данных двух предыдущих упражнений определите свой доминирующий уровень:

5. Потребность в реализации своих возможностей.
4. Потребность в уважении со стороны других.
3. Необходимость в принадлежности к социальной группе.
2. Необходимость в безопасности.
1. Физиологические потребности.

Упражнение 4. Удовлетворенность работой.

Укажите на цифру ответа, который соответствует вашему уровню удовлетворенности работой (табл. 13).

Таблица 13

Удовлетворенность работой

Высказывание	Целиком удовлетво- рен	Удовле- творен	Не совсем удовлетво- рен	Не удо- влетво- рен	Крайне недо- волен
1	2	3	4	5	5
1. Ваша удовлетворенность учреждением (организацией), в котором вы работаете	1	2	3	4	5
2. Ваша удовлетворенность условиями работы (жара, холод, освещенность, шум и т. п.)	1	2	3	4	5
3. Ваша удовлетворенность содержанием работы.	1	2	3	4	5
4. Ваша удовлетворенность сотрудничеством ваших работников	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	6
5. Ваша удовлетворенность методами управления вашего руководителя	1	2	3	4	5
6. Ваша удовлетворенность профессиональной компетентностью вашего начальника	1	2	3	4	5
7. Ваша удовлетворенность заработной платой согласно вашим затратам	1	2	3	4	5
8. Ваша удовлетворенность заработной платой сравнительно с тем, сколько за такую работу платят на других предприятиях	1	2	3	4	5
9. Ваша удовлетворенность продвижением по службе	1	2	3	4	5
10. Ваша удовлетворенность возможностями вашего продвижения по службе	1	2	3	4	5
11. Ваша удовлетворенность тем, что на работе вы способны использовать свой опыт и возможности	1	2	3	4	5
12. Ваша удовлетворенность требованиями вашей работы к интеллекту человека	1	2	3	4	5
13. Ваша удовлетворенность продолжительностью рабочего дня	1	2	3	4	5
14. В какой мере ваша удовлетворенность работой повлияла на ваше решение, если бы вы искали работу в данное время	1	2	3	4	5

Подсчитайте количество полученных баллов. Вы можете получить от 14 до 70 баллов. Если вы получили менее 45 баллов, то это указывает на вашу неудовлетворенность работой. Если ваш результат выше 55 баллов – ваша работа вас подавляет.

Упражнение 5. Занятость. Дайте ответ "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Вы склонны дольше разговаривать со своими коллегами по работе, чем с друзьями?
2. Вы очень пунктуальны относительно деловых встреч?
3. Вы лучше отдыхаете в субботу после обеда, чем в воскресенье?
4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете?
5. Вы тщательно планируете свое время?
6. Вас раздражает, когда друзья заставляют вас ждать?
7. Ваши друзья считают, что с вами легко общаться?
8. Работая, вы часто забываете о близких вам людях?
9. Вы находите время для работы, даже в сложных условиях?
10. Вы всегда тщательно планируете свои действия?
11. Вам нравится переговариваться в перерывах между собраниями?
12. Ваши друзья занимаются похожим делом?
13. Вы стараетесь работать, даже когда нездоровы?
14. Все, что вы читаете, касается сферы вашей трудовой деятельности?
15. Вы остаетесь на работе дольше, чем ваши коллеги?
16. Просыпаясь ночью, вы думаете о работе?
17. Вы хотели бы, чтобы на работе не было беспорядка?
18. В играх вы такой же азартный, как и на работе?
19. Отдых вам быстро надоедает?
20. В выходные вы часто готовитесь к трудовой неделе?

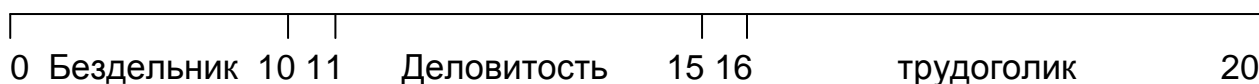
За соответствующие ответы "да", кроме 7 ("нет"), вы получаете по одному баллу.

Оценка 10 и меньше указывает на склонность к безделью; 11 – 15 баллов – на деловитость; 16 – 20 баллов – на трудоголизм.

Необходимо: на основе результатов самооценки по пяти упражнениям сделать вывод о своих мотивах поведения, при этом дать ответ на следующие вопросы:

1. Что вы хотите? Какие ваши побудительные тенденции (упражнение № 1)?
2. Какой мотив, характерен для вашего поведения: мотив преодоления или избегание проблем (упражнение № 2)?
3. На каком уровне потребностей вы находитесь (упражнение № 3)?
4. Какая причина вашего недовольства работой (если такая есть) (упражнение № 4)?

5. На каком месте шкалы вы находитесь за степень деловитости (упражнение № 5)?



На основе полученных результатов составьте для себя программу самосовершенствования.

Тема 5: Управленческий контроль

План семинарского занятия

1. Сущность и содержание контроля.
2. Процесс и принципы контроля.
3. Организация проведения контроля.
4. Поведенческие аспекты контроля.
5. Современные тенденции развития управленческого контроля.

Учебные задания

Задание 5.1. В приведенной ситуации определите, как необходимо организовать контроль в организации. Для выполнения задания используйте табл. 14.

Таблица 14

Процесс контроля

Название контроля	Содержание контроля	Предмет контроля; кто контролирует; вид контроля
1. Контроль информации 2. Контроль цели 3. Контроль организационных процессов 4. Другие виды контроля		

Директор кондитерской фабрики получил информацию, что для выполнения плана необходимо провести дополнительную закупку какао-бобов. Были проведены переговоры с соответствующими поставщиками, заключено соглашение, оформлены документы на ввоз товара из-за границы. После этого товар встретили на таможне, прошли таможенный контроль, перевезли на фабрику, провели контроль качества. Аппарат управления фабрики включает: отдел сбыта (менеджеры по работе с клиентами и с рекламой); склад; отдел маркетинга (маркетологи); отдел снабжения (брокер-таможенник, менеджеры); бухгалтерия; плановый отдел.

Задание 5.2. Директор приватизированного предприятия по производству соды провел с менеджерами совещание с использованием метода "мозговой атаки". В результате были приняты решения об открытии новых торговых пунктов, и эти меры привели к значительному росту продажи товара. Директор предложил на новых пунктах внедрить свою, проверенную систему менеджмента. Но в скором времени выяснилось, что не все выполнили данный приказ и некоторые пункты начали отставать. Чтобы устранить отставание, директор созвал совещание руководителей. В результате было установлено, что каждый руководитель создал свою систему менеджмента. Были также выявлены и значительные отклонения в стилях руководства. В результате совещания приняты следующие решения: разработать единые стандарты контроля и обязать руководителей своевременно докладывать о любых отклонениях от стандартов.

Для анализа ситуации необходимо:

1. Назвать виды контроля, которые применял директор.
2. Объяснить, как каждое принятое решение относится к контролю.
1. Определить, какие стандарты контроля необходимо внедрить.

Содержательный модуль 2

Обеспечение результатов управленческой деятельности

Тема 6: Принятие управленческих решений

Семинарское занятие 1

Тема занятия: Решения как форма осуществления управления

План семинарского занятия

1. Сущность решений в менеджменте и условия их принятия.
2. Классификация управленческих решений.
3. Процесс принятия управленческих решений.
4. Поведенческий аспект принятия решений.

Учебные задания

Задание 6.1.1. Ситуация "Кораблекрушение"

Для современного менеджера, который работает в управленческом поле "направленность на дело – направленность на человека", большое

значение приобретает достижение согласованных действий с исполнителями. В связи с этим в процессе оценки данных качеств исполнителей используются различные методики, позволяющие определить степень проявления этих качеств. Одной из таких методик является ситуационная игра "Кораблекрушение".

Цель изучения ситуации:

- 1) Тренировка навыков аналитического мышления, связанных с выбором варианта решения проблемы в соответствии со здравым смыслом.
- 2) Оценка возможности достижения согласия с исполнителями.

Порядок рассмотрения ситуации

1. Создается экспертный совет (2 – 3 чел.).
2. Все участники делятся на команды (5 – 6 чел.).
3. Каждая команда избирает своего лидера.
4. Все члены команды рассматривают характеристику проблемной ситуации.

Характеристика проблемной ситуации

Вы плаваете на яхте в западной части Тихого океана. Вследствие пожара яхта тонет. Точные координаты яхты определить не удастся из-за неисправности навигационных приборов. Приблизительное местонахождение – около 1 000 миль к юго-западу от ближайшего материка. Экипаж сумел спустить на воду надувную лодку с веслами. В лодку попало лишь 17 предметов:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1) секстант; | 10) портативный транзисторный приемник; |
| 2) зеркало для бритья; | 11) порошок для отпугивания акул; |
| 3) бутылка с водой; | 12) лист фанеры; |
| 4) сетка от mosкитов; | 13) бутылка рома ; |
| 5) коробка с армейским рационом; | 14) нейлоновая веревка (10м); |
| 6) карта Тихого океана; | 15) рыболовецкие принадлежности; |
| 7) надувная подушка; | 16) коробок спичек; |
| 8) канистра с нефтегазовой смесью; | 17) сто-долларовая купюра |
| 9) пачка сигарет; | |

Порядок разрешения ситуации

1. Проранжировать 17 названных предметов в соответствии с их значимостью для выживания (перечень предметов раздается заблаговременно). Цифрой 1 отмечается главнейший предмет, цифрой 2 следующий по весомости и так далее. Задание выполняется каждым студентом самостоятельно не больше чем за 1 мин. Результаты заносят в табл. 15.

2. Достичь согласия в группах и прийти к единому мнению. Так как это довольно сложно, то не каждая оценка получает общую поддержку, команда должна выбрать такие оценки, с которыми может согласиться большинство.

После того как команда проранжирует 17 предметов, необходимо сравнить результаты с эталоном.

Оценка деятельности команд

1. Эксперты сравнивают индивидуальные результаты ранжирования с коллективными, анализируя индивидуальные способности участников (табл. 15).

Таблица 15

Анализ и сравнительная оценка результатов принятия решений

№	Название предмета	Результаты ранжирования и оценки отклонений					
		Индивидуальное решение	Коллективное решение	Отклонение индивидуального решения от коллективного	Эталонное ранжирование	Отклонение индивидуального ранжирования от эталонного	Отклонение коллективного ранжирования от эталонного

2. Эксперты мысленно отвечают на следующие вопросы:

Что мешало достижению согласия в группе?

Какие признаки лидерства были выявлены?

Какая атмосфера в группе и кто доминировал?

К каким действиям прибегали участники для обоснования своих идей?

3. По данным каждого участника создается отчет о степени его способности для достижения согласия.

4. Оценить участников групповой работы по шкале, представленной в табл. 16.

Шкала оценки участников игры

Умение убеждать	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неумение убеждать
Способность к сотрудничеству	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неспособность к сотрудничеству
Адаптация к новой ситуации	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неспособность к адаптации в новой ситуации
Самоконтроль	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неуравновешенность
Словарный запас	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Недостаточный словарный запас
Умение слушать собеседника	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неумение слушать собеседника
Способности к творческому мышлению	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Отсутствие творческого мышления
Умение аргументировать	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неумение аргументировать свои предложения
Этичность поведения	9	8	7	6	5	4	3	2	1	Неэтичность поведения

Задание 6.2. Проанализируйте и обработайте поэтапно процесс принятия решения. При выполнении задания необходимо: сформулировать проблему; определить ограничение и критерии; разработать варианты решения; провести расчеты рейтинга каждой альтернативы, для этого необходимо определить вес критерия с использованием матрицы предпочтений, провести оценку альтернатив в баллах (не больше 10).

Задание выполняется на основе одного из вариантов:

1. Принятие сотрудника на свободную вакантную должность бухгалтера.
2. Избрание специальности и вуза, где ее можно приобрести.
3. Определение вида предпочтительного транспорта при планировании отпуска.
4. Обоснование решения при покупке: а) квартиры; б) машины; в) холодильника; г) зонтика и т. д.

Расчеты представить в табл. 17.

Таблица 17

Выбор альтернативного решения

№	Критерии выбора	Вес критерия	Оценка альтернативы				Вес альтернативы			
			1	2	n	1	2	n

Задание 6.3. Деловая игра "Принятие управленческого решения методом номинальной группы"

При изучении темы "Принятие управленческих решений" на практических знаниях предлагается провести деловую игру по принятию решения по конкретной проблеме.

Информация для деловой игры

Приближается праздник – 500 лет со дня основания города. Необходимо принять решение, где проводить праздник: на местной площади или в помещении местного театра. Финансовый результат зависит от погоды. При солнечной погоде праздничные мероприятия соберут много участников, что даст возможность пополнить бюджет. В случае дождя посетителей будет значительно меньше. Второй вариант – праздновать в помещении. Он выигрывает в случае дождя – праздновать под крышей лучше, чем под зонтиком. Но в солнечную погоду большинство жителей города отдадут предпочтение прогулкам на улице, а не сидению в помещении. Таким образом, каждый из вариантов имеет положительные и отрицательные стороны. Для решения проблемы необходима дополнительная информация: прогноз гидрометеоцентра о погоде в дне праздника и данные о финансовых результатах при разных вариантах погоды. Информация приведена в табл. 18.

Таблица 18.

Исходные данные для проведения игры

Погода	Вероятность	Затраты на праздник на площади тыс. грн	Затраты на праздник в театре тыс. грн
Солнечно	60 %	1 000	750
Дождь	40 %	200	500

При принятии решения необходимо использовать метод номинальной группы и платежной матрицы.

Семинарское занятие 2

Тема занятия: Методы принятия и оптимизации управленческих решений

План семинарского занятия

1. Общая характеристика методов принятия управленческих решений.
2. Методы оценки управленческих решений.
3. Методы моделирования и экспериментирования.
4. Формы участия в процессе принятия решений.

Учебные задания

Задание 6.2.1. Выбрать лучший вариант на основе метода построения дерева решений.

Для увеличения производственной мощности компания имеет две альтернативы:

А – построить завод с объемом выпуска 1 тысячи изделий в год. При благоприятном рынке планируется получить прибыль в размере 2 млн. грн. При неблагоприятном рынке убыток составит 920 тыс. грн.

Б – построить завод с объемом выпуска 4 млн изделий в год. При благоприятном рынке прибыль будет получена в размере 5 млн грн, а при неблагоприятном рынке убыток составит 2,5 млн грн.

Установлено, что вероятность благоприятного рынка составляет 35 %.

Задание 6.2.2. Разработать классификацию основных методов подготовки и принятия оптимальных управленческих решений.

Задание 6.2.3. Обосновать особенности методов коллективного решения проблем.

Тема 7. Коммуникации в системе управления организацией

Семинарское занятие 1

Тема занятия: Связующие процессы в организации

План семинарских занятий

1. Сущность коммуникаций в организации.
2. Коммуникационный процесс.
3. Коммуникационные барьеры и пути их устранения.

Учебные задания

Задание 7.1.1. Опишите и представьте схематично коммуникационный процесс на примере общения студента и преподавателя на занятиях. Опишите возможные коммуникационные барьеры и их влияние на эффективность обучения.

Задание 7.1.2 Некоторые руководители отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные. Другие руководители предпочитают лишь личное общение, "работу без записок". Какую точку зрения вы поддерживаете и почему? Обоснуйте ответ.

Задание 7.1.3. Приведите примеры невербальной коммуникации, которую вы наблюдали в последнее время. Насколько она является эффективной?

Семинарское занятие 2

Тема занятия: Система обеспечения процесса менеджмента

План семинарского занятия

1. Информационное обеспечение менеджмента.
2. Компьютерные информационные системы предприятия.
3. Документационное обеспечение менеджмента.
4. Техническое обеспечение менеджмента.

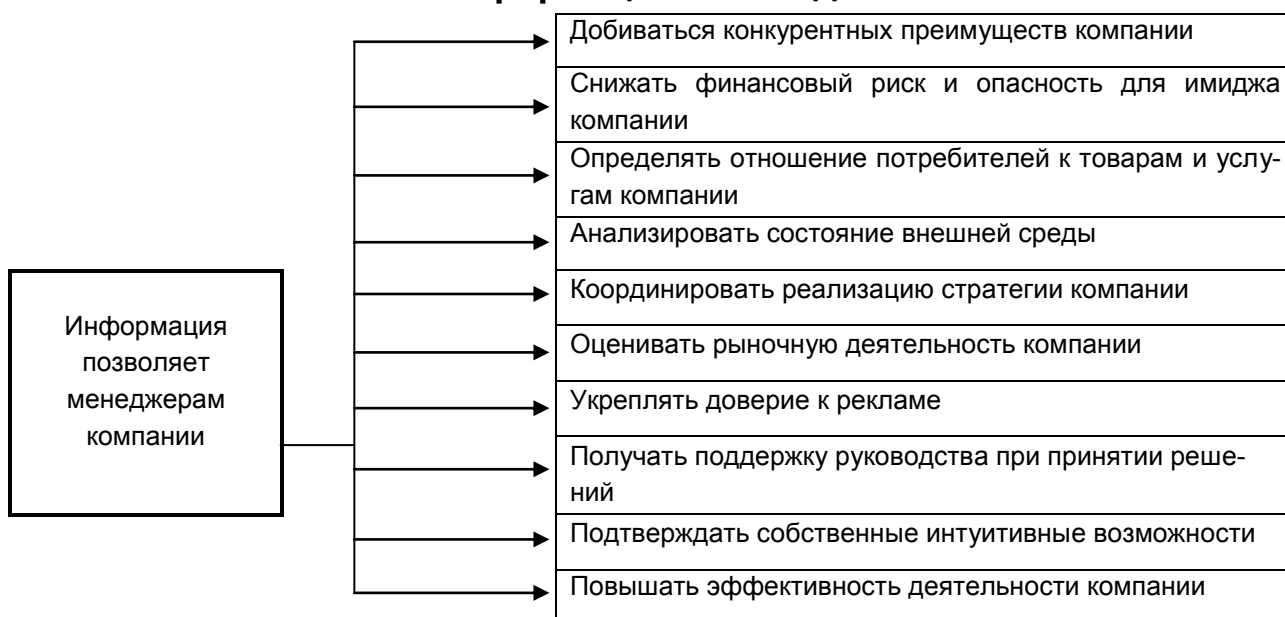
Учебные задания

Задание 7.2.1. Разработать классификацию управленческой информации. Показать, как связана информация с процессом принятия решений, организационной структурой, управленческим контролем. Как связана информация с процессом делегирования полномочий.

Задание 7.2.2. На основании табл. 19 определите роль и значение информации в процессе управления.

Таблица 19

Роль информации в менеджменте



1. Что еще, кроме приведенного в схеме, обеспечивает для менеджера подробную и своевременную информацию?

2. Если бы вас назначили менеджером фирмы, какие возможности информационного обеспечения вы использовали бы прежде всего?

Задание 7.2.3 Проведите анализ основных сетей коммуникации в организации и определите их отличия, преимущества и недостатки, условия эффективного применения.

Тема 8. Лидерство

Семинарское занятие 1

Тема занятия: Руководство и лидерство в организации

План семинарского занятия

1. Суть процесса руководства и лидерства.
2. Власть и ответственность.
3. Типология стилей руководства.
4. Пути совершенствования процесса руководства.
5. Теории лидерства и их характеристика.

Учебные задания

Задание 8.1.1. Определение типа управленческого поведения согласно управленческой решетке.

Цель работы: проанализировать нижеприведенный материал.

Задача: овладеть практическими навыками управленческого поведения современного руководителя.

Содержание и методика выполнения задания

Современный менеджер осуществляет целый пакет специфических функций, которые группируются на двух главных векторах: производственном и человеческом. Эти векторы составляют решетку менеджера. Ее разработали американские исследователи Роберт Блейк и Джейн Моутон. Между этими векторами (нацеленность на производство товаров и на гуманное отношение к людям) существует соответствующее противоречие:

а) если стараться всеми силами повысить производительность труда, пренебрегая нуждами и желаниями человека, то результат будет низким;

б) если все внимание уделять человеку, то ничего хорошего также не выйдет. Блейк и Моутон разделили "силовое поле" на девять градаций по каждому вектору и получили соответствующую решетку (рис. 5). Эта решетка дает возможность определить пять характерных типов управленческого поведения: а) диктатора; б) демократа; в) пессимиста; г) манипулятора; д) организатора. Авторы решетки дали соответствующие характеристики разным типам менеджеров.

Внимание к человеку	1:9								9:9
					5:5				
		1:1							9:1
Внимание к производству									

Рис. 5. Управленческая решетка

Код 9:1 означает: стиль управления ориентирован на производство и на минимум внимания к людям. Это жесткий курс администратора, для которого результат – все, а человек – в лучшем случае исполнитель, винтик, а по сути – никто. Работа в таких условиях не приносит удовлетворения никому. Каждый старается выйти из-под давления диктатора. Стиль работы диктатора – сплошной контроль. Менеджер 9:1 – плохой руководитель.

Код 1:9 – прямо противоположный предыдущему. Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. В основе деятельности лежит принцип "надо быть самым собой". Дела у такого менеджера идут как бы сами по себе. Работникам во многих случаях нравится обстановка, которая создается данным типом менеджера. Однако, польза от этого недостаточно большая.

Код 5:5 (центр решетки). Менеджеров данного типа удовлетворяют средние достижения, их лозунг "не собирать с неба звезд". Главная тактика здесь – компромисс. Характерная особенность менеджера данного типа – половинчатая заинтересованность и в производстве, и в людях. Здесь прослеживается благосклонность менеджера к манипулированию людьми.

Код 1:1 – это пессимист. Его девиз – "Не вмешиваюсь в естественный ход событий". Конечно, люди с таким взглядом на руководство – или случайные люди в менеджменте, или те, что "спустились с небес" – то есть поставленные на должность влиятельными людьми. Польза от таких людей очень мала.

Код 9:9 – это организатор, наиболее продуктивный тип, который учитывает нужды производства, а также нужды и интересы людей. Важной характеристикой данного типа являются стремление к инновациям и нацеленность на постоянное развитие организации. Предприятия, где работают менеджеры типа 9:9, как правило, процветают. Ведущие фирмы развитых стран тратят большие усилия на поиски таких типов руководителей. Можно сказать, что менеджер данного типа, по сути, является эталоном современного руководителя.

Какой я менеджер? Каждый, кто прочитает нижеприведенный тест, наверное, задаст себе подобный вопрос. И это закономерно. Необходимо четко представить себе, какое место любой из нас занимает в "решетке менеджмента". Для этого необходимо обработать приведенный тест "Ориентация".

Тест "Ориентация"

Приведенные 35 утверждений отображают особенности управленческого поведения. Ответьте на каждый вопрос так, как бы вы действовали в качестве руководителя. При ответах ставьте "В" (всегда), "Ч" (часто), "И" (иногда), "Р" (редко), "Н" (никогда). Для выполнения работы необходимо написать в столбик цифры от 1 до 35 и, прочитав все утверждения, поставить рядом соответствующие буквы В, Ч, И, Р, Н.

1. Наверное, всегда был бы руководителем службы.
2. Допускаю выполнение внеурочной работы.
3. Наделил бы специалистов службы полной свободой действий в работе.
4. Поддерживал бы проверенные приемы деятельности.
5. Позволил бы людям при решении проблемы критически мыслить.
6. Сделал бы все от меня зависящее, чтобы моя служба была лучшей, чем другие.
7. Говорил бы, как представитель своей службы.
8. Содействовал бы специалистам в их стремлениях.
9. Проверял бы свои действия при руководстве коллективом.
10. Позволил бы специалистам проявить полную инициативу.
11. Много работал бы для совершенствования в работе.
12. Терпел бы замедленность действий и неуверенность.
13. В присутствии посетителей выступал бы от лица группы.
14. Хочу поддерживать высокий ритм работы.
15. Даю работникам возможность работать с "развязанными" руками.
16. В конфликтных ситуациях в коллективе действовал бы как посредник.
17. Концентрирую внимание на мелочах.
18. Представляю службу в ее отношениях с разными организациями.
19. Не хотел бы предоставлять работникам свободу действий.
20. Решаю, что делать и как делать.
21. Побуждал бы к повышению производительности труда.
22. Делегировал бы некоторым специалистам полномочия, которые мог бы оставить для себя.
23. По обыкновению, дела идут так, как я предусматривал.
24. Позволяю специалистам выдвигать много инициативных предложений.
25. Даю специалистам конкретные задачи.

26. Хочу вносить изменения.
27. Прошу специалистов работать интенсивнее.
28. Считаю, что специалисты службы хорошо используют свои способности критически мыслить.
29. Составлял бы график работы.
30. Не пояснял бы свои действия.
31. Убеждаю других в том, что мои идеи приносят пользу.
32. Позволяю специалистам самостоятельно определять ритм своей работы.
33. Призвал бы специалистов повышать свой профессиональный уровень.
34. Действовал бы предварительно не совещаясь с коллективом.
35. Следил бы, чтобы все члены коллектива соблюдали соответствующие инструкции, решения и указания руководителей.

Обработка результатов теста

1. Подчеркните следующие номера вопросов: 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифры 1 (один) перед отмеченными номерами вопросов, на которые Вы ответили "Р" (редко) или "Н"(никогда).
3. Напишите цифру 1 (один) перед всеми другими номерами вопросов, на которые вы ответили "В"(всегда) или "Ч"(часто).
4. Обведите кружочками цифры 1 (один), которые стоят перед вопросами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Подсчитайте число ответов, отмеченных единицей в кружочках. Это количество баллов, которые указывают на степень вашего отношения к людям.
6. Подсчитайте количество ответов, не отмеченных цифрой 1 (один). Это количество баллов, которые указывают на степень вашей направленности на задачу (план).

Оценка результатов. Максимальное количество баллов по шкале ориентации на людей – 15. Показатель выше 12 баллов свидетельствует о том, что данная ориентация выражена. Показатель выше 12 баллов за шкалой ориентации на задачу (план) свидетельствует о вашей способности к авторитарному стилю руководства.

Выводы. Склонность к авторитарному стилю не присущ менеджеру, который достигает успеха в управлении персоналом. Необходимо отказаться от такой ориентации. Авторитаризм в условиях рыночной

экономики, которая сопровождается демократизацией общества, всегда приводит к обострению в отношениях по вертикали, порождает в коллективе конфликтную ситуацию. Знайте, что от укоренившихся тенденций нельзя отказаться с помощью волшебной палочки. Поэтому тот, кто решил изменить свой стиль управления, должен серьезно и настойчиво поработать над собой, то есть заняться самовоспитанием.

Задание 8.1.2. Определение стиля руководства

Цель работы: по результатам ответов на предложенные утверждения необходимо определить собственную склонность к определенному стилю руководства.

Ход работы. Перед вами 20 утверждений. Оцените в 5-балльной системе, как вы поступаете при взаимодействии с другими людьми.

Ваши действия:

1. Указываете людям, что надо делать.
2. Выслушиваете мнения других людей.
3. Даете возможность другим принимать участие в принятии решений.
4. Даете возможность другим действовать самостоятельно.
5. Настойчиво объясняете, как нужно что-нибудь делать.
6. Учите людей умению работать.
7. Совещаетесь с другими.
8. Не мешаете другим работать.
9. Указываете, как нужно работать.
10. Учитываете успехи других.
11. Поддерживаете инициативу.
12. Не вмешиваетесь в процесс определения целей деятельности другими.
13. Показываете, как нужно работать.
14. Иногда даете возможность другим принимать участие в обсуждении проблем.
15. Внимательно выслушиваете собеседника.
16. Если вмешиваетесь в дела других, то по-деловому.
17. Мнение других не учитываете
18. Прикладываете усилия с целью разрешения конфликтов. Пытаетесь улаживать разногласия.
19. Считаете, что каждый должен применять свой талант как может.

Обработка результатов теста

А. Действия 1, 5, 9, 13, 17 указывают на склонность к директивному стилю руководства.

Б. Действия 3, 7, 11, 15, 19 свидетельствуют о склонности к коллегиальному (демократическому) стилю руководства.

В. Действия 4, 8, 12, 16, 20 являются индикаторами пассивности к действиям других людей (анархический стиль руководства).

Г. Действия 2, 6, 10, 14, 18 дают возможность судить о склонности к деловому стилю руководства.

Оценивание. В каждой группе максимально можно набрать 25 баллов; 20 и больше говорят о том, что это сторонник стиля А, Б, В или Г. Если в каждой группе набрано 12 – 14 баллов, то это означает, что иногда он способен проявлять именно данный стиль взаимодействия. Общий показатель (по всему тесту) в 70 – 80 баллов свидетельствует о склонности к взаимодействию с людьми. Показатель в 30 – 40 баллов регистрирует пассивность человека в групповой деятельности.

Семинарское занятие 2

Тема занятия: Конфликты и их развитие

План семинарского занятия

1. Природа конфликтов в организации.
2. Модель процесса конфликта.
3. Управление конфликтами и стрессами.

Учебные задания

Задание 8.2.1. Опишите стили конфликтного поведения в соответствии с сеткой Томаса-Килменна. Укажите, чем отличается каждый из стилей поведения и в каких случаях их применение будет оправданным.

Задание 8.2.2. Перечислите позитивные стороны конструктивного конфликта. Покажите разницу между конструктивным и деструктивным конфликтами.

Задание 8.2.3. Определите причины возникновения конфликтов в студенческой группе, назовите меры их предупреждения и разрешения.

Тема 9. Эффективность управления

План семинарского занятия

1. Понятие об эффективности управления.
2. Факторы эффективности в организации.
3. Управление организационными изменениями.
4. Преодоление сопротивления организационным изменениям.
5. Управление персоналом в организации
6. Этические нормы в современном менеджменте

Учебные задания

Задание 9.1. Оценка организационных проектов.

Постановка задачи. Руководству предприятия предоставлены на рассмотрение два проекта по производству газонокосилок. Характеристика проектов приведена в табл. 20.

Таблица 20

Характеристика организационных проектов

Показатели	Варианты проекта	
	А	В
Объем спроса, шт./год	1 200	5 000
Цена	10 000	10 000
Постоянные расходы:		
расходы на НИОКР	2 000 000	4 500 000
обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
общезаводские накладные расходы	1 000 000	2 500 000
расходы на реализацию	1 000 000	2 000 000
Переменные расходы на единицу продукции:		
сырье, основные материалы	2 000	2 500
другие материалы	1 000	800
заработная плата рабочих	3 700	3 000
энергия на технологические нужды	500	400

Сравнить и выбрать наиболее эффективный вариант организационного проекта производства газонокосилок.

Рекомендации к решению. Для оценки эффективности проектов использовать метод расчета точки безубыточности.

Задание 9.2. Повышение творческой активности коллектива. Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива для повышения эффективности. Для этого менеджер может:

1. Предлагать сотрудникам работу, которая содействует их общению.
2. Проводить с коллективом совещания, совещаться с ним о делах фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, которые не мешают функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности рабочего.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную, творческую работу.
6. Обеспечивать обратную связь согласно достигнутым результатам.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулированию целей фирмы и принятию решений.

9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая требовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать в подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие меры, по вашему мнению, может принимать менеджер, чтобы достичь роста производительности и повышения активности работы подчиненных?

Рекомендованная литература

1. Балабанова Л. Управление персоналом на основе маркетинга / Л. Балабанова – Донецк : ДонГУЭТ, 2010. – 212 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2011. – 464 с.
3. Герасимов Б. Н. Менеджмент персонала : учеб. пособ. / Б. Н. Герасимов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – 202 с.
4. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / У. Дункан Джек; пер.с англ. – М. : Дело, 2011. – 385 с.
5. Лепейко Т. І. Менеджмент: навчальний посібник / Т. І. Лепейко, О. М.Миронова – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 204 с.
6. Пилипенко С. Н. Менеджмент: учебн. пособ. для иностранных студентов / С. Н. Пилипенко, М. В. Горобинская. – Х.: Изд. ХНЭУ, 2012. – 152 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**Практикум
з навчальної дисципліни
"МЕНЕДЖМЕНТ"
для іноземних студентів
напряму підготовки
6.030509 "Облік і аудит"
денної форми навчання
(рос. мовою)**

Укладачі: **Пилипенко** Світлана Миколаївна
Горобинська Маріанна Володимирівна

Відповідальний за випуск *Сердюков К. Г.*

Редактор *Зобова З. В.*

Коректор *Маркова Т. А.*

Наведено плани семінарських занять, навчальні завдання, ситуаційні задачі, тренінги, ділові ігри за всіма темами навчальної дисципліни, які формують у студентів важливі професійні якості та здатність до самоосвіти й удосконалення, розкриття творчого потенціалу особистості.

Рекомендовано для іноземних студентів напряму підготовки 6.030509 "Облік і аудит" денної форми навчання.

План 2015 р. Поз. № 21.

Підп. до друку 24.06.2015 р. Формат 60x90 1/16. Папір офсетний. Друк цифровий.
Ум. друк. арк. 3,25. Обл.-вид. арк. 4,06. Тираж 100 пр. Зам. № 62.

Видавець і виготівник – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Леніна, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*