

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Южно-Российский государственный политехнический  
университет (НПИ) имени М.И. Платова

---

Шахтинский институт (филиал) ЮРГПУ(НПИ)  
им. М.И. Платова



**Н.Ю. Архипова**

**МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания  
к практическим занятиям**

**направление 38.03.01 «Экономика»**

Новочеркасск  
ЮРГПУ(НПИ)  
2015

УДК 338.2 (076)

Рецензент – канд. эконом. наук А.Ф. Баташова

**Архипова Н.Ю.**

**Менеджмент:** методические указания к практическим занятиям / Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. – Новочеркасск: ЮРГ-ПУ(НПИ), 2015. - 95 с.

В методических указаниях рассматривается содержание практических занятий по дисциплине «Менеджмент». Приведены задания к выполнению практических занятий по дисциплине. Даны контрольные вопросы и темы рефератов. Состоят из введения, основной части, содержащей темы практических занятий, библиографического списка и приложений.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.01 «Экономика» всех форм обучения.

УДК 338.2 (076)

© Южно-Российский государственный  
политехнический университет (НПИ)  
имени М.И. Платова, 2015

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Практическое занятие № 1. Сущность менеджмента.....	6
Практическое занятие № 2. Характерные черты современно- го менеджмента.....	9
Практическое занятие № 3. Анализ внутренней и внешней среды организации.....	13
Практическое занятие № 4. Основные школы управления....	21
Практическое занятие № 5. Соотношение американской и японской моделей менеджмента.....	26
Практическое занятие № 6. Построение и анализ взаимодей- ствия дерева целей и дерева систем организации .....	29
Практическое занятие № 7. Определение целей и разработка миссии организации .....	41
Практическое занятие № 8. Анализ преимуществ и недо- статков ОСУ .....	46
.....	
Практическое занятие № 9. Мотивация и стимулирование персонала предприятия .....	54
Практическое занятие № 10. Определение стиля управления по управленческой решетке.....	62
Практическое занятие № 11. Решение проблем и принятие рациональных решений.....	69
Практическое занятие № 12. Решение неструктурированных управленческих проблем методом предпочтений.....	73
Практическое занятие № 13. Метод экспертных оценок.....	76
Практическое занятие № 14. Трансактный анализ конфлик- тов.....	80
Практическое занятие № 15. Технологии управления кон- фликтами .....	84
Практическое занятие № 16. Расчет коэффициента конкор- дации .....	89
Требования к оформлению отчета по практическим работам .....	91
.....	
Библиографический список .....	92
Приложение 1 .....	94

## ВВЕДЕНИЕ

Современному менеджменту как системе знаний об управлении не так уж много лет. Но даже за неполные сто лет он пережил несколько мировоззренческих революций, связанных с достижениями физики, кибернетики, психологии и социологии.

Во все времена управление организациями было сложным процессом, сочетавшим в себе элементы научности и искусства. Сегодня этот процесс еще более усложнился, прежде всего, в связи с резкими, часто непредсказуемыми изменениями, происходящими как в самих организациях, так и во внешней среде.

Основной целью изучения курса «Менеджмент» является приобретение студентами знаний по основным направлениям в области менеджмента, понимание студентами и природы и сущности базовых функций менеджмента и формирование навыков принятия управленческих решений.

В связи с этим основные задачи курса состоят:

- в приобретении студентами основ знаний по теории и практике современного менеджмента;
- в знакомстве студентов с основными принципами, инструментами и методическими основами функционирования и управления организацией;
- в знакомстве студентов с процессами, протекающими в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности;
- в формировании у студентов необходимых теоретических и профессиональных знаний по упорядочиванию и регулированию деятельности людей и групп в организации;
- в получении знаний по проектированию и корректировке организационных систем, обеспечению преемственности новых подходов организационной науки;
- в ознакомлении студентов с основами организационной культуры и принципами создания положительного имиджа организации;

- приобретении ими практических навыков в области менеджмента, с тем чтобы самостоятельно находить на этой основе эффективные творческие решения проблем возникающие как на предприятиях, так и в их внешнем окружении.

Менеджмент начала 21 века также переживает своеобразную революцию. Современные менеджеры гораздо в большей степени, чем ранее, стремятся учитывать глобальные изменения, происходящие в мире, уделять внимание открытости и этичности бизнеса, быть гибче, и в определенном смысле, культурнее. Все больше внимания уделяется человеческому фактору, который становится доминирующим в современном бизнесе.

Рост объема знаний о поведении индивидуума в организациях и общественных процессах, временная и пространственная протяженность бизнес-процессов, постоянное расширение информационного поля и возможностей информационных технологий в управлении организациями, многовариантность управленческих решений и объективная отдаленность их результатов - все эти факторы характеризуют современную деловую среду.

Необходимость изучения дисциплины «Менеджмент» при профессиональной подготовке экономистов различных уровней связана также с тем, что в современных условиях достижение конкретных результатов управленческой деятельности невозможно без создания тщательно продуманной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации.

Согласно учебному плану дисциплина читается на втором курсе обучения. В результате изучения дисциплины «Менеджмент» студент должен:

*знать:* основные этапы развития менеджмента как науки и профессии, принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования, роли, функции и задачи менеджера в современной организации

*уметь:* ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;

анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию

*владеть:* методами реализации основных управленческих функций (планирование, организация, мотивирование и контроль).

## **Практическое занятие № 1.**

### **СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА**

#### ***План***

1. Понятие и сущность менеджмента.
2. Специфика менеджмента.
3. Подходы к определению содержания менеджмента
4. Цели и задачи менеджмента

***Цель занятия*** состоит в закреплении базовых понятий и определений менеджмента, определении сущности менеджмента, его целей и задач.

#### ***Контрольные вопросы***

1. В чем проявляется сходство и различие понятий «менеджмент» и «управление»?
2. Опишите все разнообразие подходов к понятию «менеджмент» и дайте их характеристику.
3. Укажите цели и задачи менеджмента.
4. Что дает изучение дисциплины менеджмент?
5. В чем особенности менеджмента как науки?
6. Какова сфера применения термина «управление»?
7. Что является предметом менеджмента?
8. Какие Вы знаете подходы к содержанию менеджмента?
9. Каковы источники познания, используемые теорией менеджмента?
10. Чем вызвано множество подходов к определению содержания управления?»

#### **Задания к практическому занятию**

1. Обосновано ли с учетом использования в русском языке слов «менеджмент» и «управление», утверждение К.Хейлс, что менеджмент как понятие шире, чем управление, поскольку менеджмент – это всеобщая человеческая деятельность, а управле-

ние - это специфическая деятельность профессионалов-менеджеров.

2. Что такое менеджмент наука или искусство, практическая деятельность или аппарат ее исполняющий, точная наука или гуманитарная?

3. Прочитайте приведенные ниже другие определения менеджмента. Подумайте, на какие особенности указывает каждое из них?

Менеджмент – это искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом (Ф. Тейлор).

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения других (работающих в организации) людей. В конечном счете, работа менеджера состоит в том, чтобы заставить обычных людей достигать невероятных результатов (К. Бартлетт).

4. Как вы понимаете смысл выражения Конфуция: «Когда ведёшь себя правильно, то за тобой пойдут и без приказа; когда же ведёшь себя неправильно, то не слушают, хоть и прикажешь»?

5. Что такое менеджмент? Укажите номера верных определений этого понятия. Объясните, почему вы не выбрали оставшиеся определения?



**Рис.1. Подходы к определению менеджмента**

6. Нарисуйте схему процесса управления, используя следующие элементы:

- ограничения и критерии эффективности управления;
- цель управления;
- субъект управления (руководитель, менеджер, координатор);
- объект управления (организация, подразделение, сотрудник);
- обратная связь;
- управленческое воздействие;
- результат управления.

7. В каких литературных произведениях, фильмах, мультфильмах, телепередачах и т.п. вы обнаруживали сюжеты и эпизоды, связанные с менеджментом? Заполните таблицу 1.

**Таблица 1**

**Сюжеты, связанные с менеджментом**

Источник	Название (автор)	Пояснения
Книги		
Кинофильмы		
Мультфильмы		
Телепередачи		



Другое		
--------	--	--

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы, анализ результатов и выводы по работе.

## Практическое занятие № 2.

### ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

#### *План*

1. Основные черты менеджмента
2. Виды и уровни менеджмента
3. Важнейшие категории менеджмента
4. Закономерности менеджмента
5. Принципы управления

**Цель занятия** состоит в закреплении теоретических знаний о важнейших категориях менеджмента, анализе основных принципов и закономерностей менеджмента.

#### *Контрольные вопросы*

1. Каковы основные категории менеджмента и управления?
2. Какие основные принципы управления Вы знаете?
3. Каковы основные закономерности менеджмента?
4. Кого можно назвать менеджером?
5. Перечислите основные виды менеджмента.
6. Какова роль менеджмента в развитии современного производства?

#### **Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»**

**Цель игры** – принятие группового решения, анализ, моделирование ситуации при решении групповой задачи; взаимоотношения среди участников, руководство и доминирование в группе.

**Правила.** Каждому члену группы дают следующую инструкцию и просят выполнить задание в течение 15 минут. Вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи миль к юго-западу от ближайшей земли. Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и неповрежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы распола-

гаете прочным надувным спасательным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот и др.

**Задача:** 15 нижеперечисленных предметов оценить в соответствии с их значением для выживания. Поставьте цифру 1 у самого важного предмета, цифру 2 — у второго по значению и так далее до пятнадцатого, наименее важного для вас. Вначале сделайте индивидуальную оценку, затем групповую. Далее оцените результат по эталону, представленному экспертами ЮНЕСКО. Результаты рекомендуется занести в таблицу 2:

Таблица 2

**Результаты деловой игры**

Наименование предмета	Индивидуальная оценка	Групповая оценка	Эталон

1. Зеркало для бритья.
2. Канистра с 25 л воды.
3. Противомоскитная сетка.
4. Одна коробка с армейским рационом.
5. Карты Тихого океана.
6. Надувная подушка.
7. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси.
8. Маленький радиоприемник.
9. Химическое вещество, отпугивающее акул.
10. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки.
11. 1 л рома крепостью 80°.
12. 20 м нейлонового каната.
13. Две коробки шоколада.
14. Рыболовная снасть.
15. Секстант.

*Приложение к упражнению «Потерпевшие кораблекрушение».* Эксперты считают, что главным для потерпевших крушение посреди океана является то, что может привлечь к ним внимание, и то, что может поддержать их существование, пока не

появится помощь. Навигационные приборы и спасательные шлюпки особого значения не имеют. Даже если небольшой спасательный плот и может доплыть до ближайшего берега сам по себе, необходимые запасы продовольствия на нем не уместятся. Поэтому первостепенную важность приобретают зеркальце для бритья и канистра с горючей смесью. И то, и другое можно использовать для сигнализации. Менее важны запасы воды и пищи, например ящик с армейским рационом питания. Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркальце для бритья. Важное средство привлечения внимания воздушной службы спасения.

2. Канистра с 10 л нефтегазовой смеси. Важное средство сигнализации: пятно горючей смеси будет держаться на поверхности воды, где его можно поджечь с помощью спичек и долларовых банкнот.

3. Канистра с водой. Необходима для восполнения потери жидкости в организме в результате потоотделения и т.п.

4. Одна коробка с армейским рационом питания. Основной запас питания.

5. 10 м<sup>2</sup> непрозрачной пленки. Можно использовать для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6. Две коробки шоколада. Резервный запас питания.

7. Набор рыболовных принадлежностей. Поставлен ниже шоколада, потому что «синица в руках лучше журавля в небе». Рыбу еще поймать надо.

8. 20 м нейлонового каната. Веревкой можно привязать нужные вещи, чтобы они не свалились за борт.

9. Плавательная подушка. Если кто-то окажется за бортом, ее можно использовать как спасательное средство.

10. Химическое средство для отпугивания акул.

11. 1 л рома крепостью 80°. Эта крепость достаточна, чтобы использовать ром как антисептик в случае травмы. Во всех остальных отношениях он бесполезен. Прием рома внутрь может вызвать обезвоживание.

12. Маленький радиоприемник. Не имеет ценности, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана. Бесполезны без навигационных приборов.

14. Противомоскитная сетка. Посреди Тихого океана москитов не бывает.

15. Секстант. Без навигационных таблиц и хронометра бесполезен.

Основная причина отдать приоритет средствам сигнализации, чем средствам поддержания жизни (пища и вода), состоит в том, что без средств сигнализации практически нет шансов быть замеченными и спасенными. Практика показывает, что в большинстве случаев спасение происходит в пределах первых полутора суток после катастрофы, а в течение этого времени можно продержаться без еды и питья.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по деловой игре.

## **Практическое занятие № 3.**

### **АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

#### ***План.***

1. Понятие и характеристики «организации».
2. Понятие и элементы внутренней среды организации
3. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия

***Цель занятия:*** освоение подходов к анализу внешней и внутренней среды организации.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Что составляет содержание понятия «организация»?
2. Назовите общие характеристики организации. В чем их особенности?
3. Какие вы знаете ресурсы организации?
4. Что такое «внутренние переменные организации»? Перечислите их.
5. Что такое среда прямого воздействия?
6. Что характеризуют факторы среды косвенного воздействия и чем отличаются друг от друга?
7. Почему к изучению организации целесообразно применение системного подхода?

#### **Кейсы к практическому занятию**

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

Немецкая фирма «Сименс» (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса - множество независимых больниц и независимых врачей, самостоя-

тельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы: все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять в своей практике лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

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

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

*Вопросы для обсуждения.*

Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать ме-

дицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США? Как принудительное использование законов отражается на деятельности компаний? Что такое «оффшорная» зона? Что такое «свободная экономическая зона»? Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при «переселении»?

2. Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Алфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцент переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Стоит заметить, что они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джедике из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы — как заразная болезнь. Стоит заметить, что они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Кстати, эта компа-



ния специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайиз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит:

«В случае если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

#### *Вопросы для обсуждения.*

Применительно к рассмотренному случаю обсудите концепцию «выживания наиболее приспособленных». Уместно отметить, что опишите в терминах сложности, подвижности и неопределенности среду, в которой функционируют авиакомпании. В случае если судить по приведенной выше информации, какие факторы среды прямого воздействия стали причиной бурных событий в гражданской авиации? Сосредоточившись на небольших городах, компания «Пьемонт Эрлайнз» привлекла потребителей, которыми не интересуются крупные компании, и тем самым снизила свою уязвимость в отношении конкурентных действий ряда компаний. Что вы думаете о подобной стратегии? Может ли она быть долговременной?

3. «Все верно! Фирма «Беттер Фудз Компани» подписала контракт на аренду старого Эдмондс-билдинга. Стоит отметить - они предполагают открыться через 2 месяца.» — Голос Стефена Фланагана был твердым, хотя на лице отражалось беспокойство, которое все присутствовавшие ощутили при этом сообщении. Семь человек, сидя вокруг старого дубового стола в столовой Фланагана, обсуждали эту угрозу для фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз». «Флюоресцентно-пластиковые интерьеры сети данных магазинов оставляют меня холодным» — воскликнул Рей Робинсон, директор собственного магазина «Ньютри Уэй».

Барбра Паркмен, директор магазина фирмы в деловом центре города, не была так в этом уверена. «Мне тоже не нравятся магазины «Беттер Фудз», Рей, — с сомнением в голосе заметила она, — но они входят в крупную общенациональную сеть. Нужно помнить, такие сети интересуются только ценами. Инфляция растет с каждым днем, поэтому потребители все чаще обращают внимание на цены. В случае если «Беттер Фудз» сможет продавать дешевле, чем мы, и много больше нас, боюсь, мы лишимся по крайней мере некоторых покупателей».

«Беттер Фудз», конечно, может сделать это — Мишель Портер, жена Фланагана и совладелица фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз» была рассержена. — Возьмите хотя бы витамины. Вы все знаете, каков их вес в нашем совокупном объеме сбыта. Обычно мы держим наценку на них на уровне 40%, а при 30% мы только концы с концами сводим. «Беттер Фудз» продает витамины почти на 20% дешевле, чем мы. Это нам сильно навредит!

«Не хочу добавлять уныния этой компании, — Том Бьерн говорил с неохотой. — При этом вчера вечером на собрании Бухгалтерской ассоциации Том Бакстер сообщил нам о том, что слышал от своего зятя. Антитрестовский отдел, по его словам, собирается обвинить в завышении цен ряд мелких розничных продавцов, торгующих диетическими продуктами. Именно у нас, во Флориде, они как будто начнут расследование». Хор голосов — «Нет, только не это» — был ответом на слова Бьерна.

Мишель Портер, получив степень бакалавра по медицине за 1963 г. в поступила на работу в отдел маркетинга мичиганского отделения фирмы «Кеялог» в Бэтл Крике. Проработав два года в группе разработки новых продуктов, она занялась продвижением на рынок продуктов из дробленого зерна и, в конце концов, стала

региональным директором по содействию сбыту продукции фирмы. Хотя Мишель нравилась работа в фирме, она не могла забыть старой мечты о собственном деле. В период работы в группе разработки новых продуктов Портер решила стать совладелицей какого-нибудь предприятия. В поисках источника финансирования она познакомилась и вышла замуж за Стефана Фланагана, специалиста по кредитам из крупного банка в Бэтл Крике. Фланаган, в прошлом участник всеамериканских университетских соревнований по плаванию, перед поступлением на работу в банк 3 года отслужил в ВМФ США. Его послали на курсы обучения менеджменту, а затем он уверенно занял место специалиста по кредитам. Как и Портер, Фланаган давно мечтал о своем деле. Уместно отметить, что опыт работы в банке, особенно в кредитном отделе, обогатил, как ему казалось, его представления о том, какие требования по финансам и управлению крайне важно выполнять, чтобы дело пошло успешно. У него были приличные накопления, и он был готов работать не щадя сил. Хотя Портер тоже хотела пуститься в самостоятельное плавание, ни она, ни он не знали, на чем и куда плыть. Супружеская пара заметила по своим знакомым рост интереса к здоровой пище и диетическому питанию. Фланаган — пловец, и Портер — любительница водных лыж и тенниса, всю жизнь предпочитали легкую питательную диету. Это предпочтение, результаты наблюдений и трудность добывания нужных продуктов подтолкнули супругов к решению вложить немалые свои сбережения в магазин здоровой пищи. По соображениям близости к родне, большого числа пенсионеров и практического отсутствия конкуренции для своего предприятия они выбрали город Сарасоту в штате Флорида. Стоит заметить, что они упорно трудились и разумно управляли своим делом, в результате доходы от него росли со скоростью около 25% в год, и в 1979 г. суммарный объем продаж 4 магазинов семенной фирмы, наконец, превысил 1 млн. долл. Родился план открыть пятый магазин.

Когда в первом магазине дел для четы Фланаганов стало чересчур много, они наняли Рея Робинсона, старого приятеля Фланагана по флоту, которому надоело продавать промышленные очистители и непрерывно разъезжать по стране. Очень скоро в северной части города был открыт второй магазин, а потом и третий — в деловом центре. Барбра Паркмен, сначала приглашенная

на должность клерка в первый магазин, вскоре после ее переезда во Флориду, работала так хорошо в период быстрого прогресса фирмы, что, в конце концов, ей предложили взять на себя управление магазином в центре города. С открытием очередного магазина Портер брала на себя функции управляющей на начальном этапе его работы, а Фланаган курсировал от магазина к магазину, обеспечивая координацию усилий. Портер в первую очередь отвечала за стимулирование сбыта и рекламу, Фланаган вместе с Томом Бьерном контролировал финансовые аспекты деятельности фирмы. Кадровые вопросы решались хозяевами фирмы совместно, но с разделением функций: Портер, в основном, интервьюировала и подбирала новых работников, а Фланаган занимался страхованием, составлением графиков работы и обучением новичков с помощью клерка. Несколько работников помогали Фланагану в закупках, составлении платежных ведомостей и решении кадровых вопросов.

Казалось, что работники фирмы более чем лояльны к ней и ее владельцам. Заработная плата немного превышала средний для региона уровень, Фланаган и Портер стимулировали учебу и рост сотрудников вместе с фирмой. На каждом рабочем месте были по возможности предусмотрены различные поощрения. Все директора магазинов начинали в должности клерков по сбыту. На ежемесячных совещаниях с директорами магазинов Портер и Фланаган обсуждали планы на грядущий месяц, решали текущие или надвигающиеся проблемы, анализировали отчеты по работе каждого магазина в прошедшем месяце.

На ежедневных совещаниях, на регулярных ежемесячных совещаниях владельцев с директорами магазинов, посвященных планированию, присутствовали бухгалтер и поверенный фирмы. Все знали об угрозе их растущей фирме со стороны «Беттер Фудз». «Как можно обвинять нас в завышении цен? — вопрошала Портер. — Мы же сотрудничаем с другими продавцами здоровой пищи в розницу в нашем районе. Все мы хотим отстоять свою долю рынка и просто не можем вести ценовые войны. Это уничтожило бы всех нас. Но «Беттер Фудз» вторгается сюда со своими сумасшедшими скидками и нахальной рекламой и может погубить всех розничных торговцев нашего клана в районе». Вплоть до данных слов Скотт Милнер, самый молодой директор одного из магазинов фирмы, хранил молчание. Но теперь он мед-

ленно и раздумчиво заговорил: «А может быть, все не так страшно, как кажется сейчас. Давайте не забывать, что мы очень хорошо информированы о продуктах и диетических добавках, которыми торгуем. Наши потребители полагаются на нас в смысле консультаций и качественной информации. Важно знать, что большие торговые сети нанимают клерков, не имеющих опыта в вопросах оптимального питания. Пока «Беттер Фудз» не очень приблизилась по качеству обслуживания к нашим магазинам, у нас есть шанс выжить».

«Но, Скотт, разве ты не помнишь, — спросила Хелен Добсон, поверенный фирмы, — что наш новый магазин должен быть размещен в помещении бывшего обувного, через три двери от Эдмондс-билдинга, который арендовала фирма «Беттер Фудз»? А, кроме того, — Добсон внимательно посмотрела на Фланагана и Портер, — по моим сведениям на сегодня сделку по поводу этого помещения мы должны вот-вот заключить. Нас приглашают в среду подписать бумаги!»

*Вопросы для обсуждения.*

Какие параметры внешней среды влияют на деятельность фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз»? Какие шаги может предпринять фирма, чтобы отразить угрозы извне? Считаете ли вы, что фирма замешана в завышении цен? Обоснуйте свой ответ. Следует ли фирме «Ньютри Уэй» подписать бумаги о новом магазине? Почему да или почему нет? Как вы охарактеризовали бы атмосферу на фирме? Какие факторы определили ваш ответ?

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по кейсам.

## Практическое занятие № 4.

### ОСНОВНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

#### *План.*

1. Исторические предпосылки становления менеджмента
2. Управленческие революции
3. Школа научного управления
4. Административная школа в менеджменте
5. Школа человеческих отношений
6. Количественная школа

*Цель занятия* состоит в освоении исторических аспектов развития менеджмента

#### *Контрольные вопросы*

1. Какие периоды выделяют в эволюции управленческой мысли?
2. Труды каких экономистов занимают ведущую роль в развитии науки управления?
3. Перечислите основные «управленческие революции»?
4. Какой вклад в развитие управления внес Н.Макиавелли?
5. Какие изменения в менеджменте связаны с периодом «бюрократической революции»?
6. В чем суть школы научного менеджмента?
7. Какой вклад в менеджмент внес Г.Эмерсон?
8. В чем заключается концепция А.Файоля?
9. Кто является родоначальником менеджмента?
10. В чем особенности системного подхода к управлению?
11. Объясните цели, этапы, условия и результаты проведения хоторнских экспериментов.
12. Назовите годы становления и развития школы человеческих отношений.
13. Назовите основные идеи школы человеческих отношений.
14. Каковы основные идеи административной школы менеджмента?
15. Что понимается под новой управленческой парадигмой?

## Задания к практическому занятию

1. «Хоторнские эксперименты». Элтон Мэйо провел ряд испытаний, получивших название «Хоторнские эксперименты». Опыты проводились на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик» в г. Хоторн (США). Эксперименты проводились в 4 этапа с 1924 года по 1939 год (15 лет в общей сложности).

На первом этапе изучалась роль влияния интенсивности освещения на производительность труда. На втором этапе исследовались неконтролируемые факторы, определяющие увеличение производительности труда. Было выяснено, что на производительность труда влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений. Задачей третьего этапа экспериментов было совершенствование непосредственного руководства людьми, улучшение отношений между сотрудниками и их отношения к работе. На этом этапе была разработана программа, состоящая из бесед 20 тыс. сотрудников с психологами об их отношении к выполняемой ими работе. Во время четвертого этапа эксперимент проводился на участке по производству банковской сигнализации. На данном этапе анализировали воздействие материального стимулирования на рост групповой производительности труда. Параллельно с этим изучались стиль руководства и структура межличностных отношений.

Эксперименты в Хоторне показали, что можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством формирования небольшой неформальной группы. Немаловажным следствием экспериментов было возникновение понятия «хоторнский эффект» – положительные результаты эксперимента (повышение производительности труда) вызываются не специально создаваемыми изменениями (улучшение условий труда или его организации), действие которых и выступает предметом исследования в экспериментальной ситуации, а вмешательством ученых.

Признаки возникновения каких современных функций менеджмента можно заметить на данном этапе развития науки управления?

2. «Вольво» – самое крупное в Швеции автомобильное предприятие: кроме 28 заводов на территории страны, оно имеет еще 20 заводов за ее пределами. Одно из них – завод в Кальмаре

– известно своими начинаниями в области внедрения новых форм организации труда. В 50–60-е гг. компания «Вольво» применяла только индивидуальные, узкоспециальные формы труда, когда рабочие отвечали за одну или несколько функций. Длительное время такой способ позволял не только увеличивать выпуск продукции, но и осуществлять централизованное планирование. Однако вскоре выяснилось, что жесткая привязанность работника к сборочной линии и очень короткий рабочий цикл прохождения деталей резко повышали утомляемость и неудовлетворенность трудом. Вместе с тем возникли серьезные трудности с обеспечением производства, возросли текучесть кадров и прогулы, 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 так же на первом этаже. Обе конвейерные линии образуют пространство общей площадью в 40 тыс. м<sup>2</sup>.

Менеджеры намеревались организовать микрозаводы внутри одного предприятия. Изготовлением продукции занимались 25 сборочных бригад, каждая из которых имела самостоятельный вход в помещение, комнату отдыха и необходимые удобства. Рабочие собирали крупные узлы, что увеличивало продолжительность трудового цикла и разнообразило содержание работы. Основным технологическим новшеством являлся сборочный транспортер – достаточно широкий и удобный, чтобы человек мог ра-



ботать 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 20-30 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.

*Вопросы для обсуждения:* К какой школе – классической или школе человеческих отношений – следует отнести эксперимент в «Вольво»? Попробуйте провести параллели между хоторнскими экспериментами и шведским нововведением. Есть ли между ними что-нибудь общее, и если есть, то в чем оно заключается? Чем различались цели нововведений в Хоторне и Кальмаре? Какие факторы доминировали в шведском эксперименте – технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе? Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись? Известно, что шведы перевели на эксперимент весь завод. Предположим, что они поступили бы так же как Элтон Мэйо, т.е. ограничили бы эксперимент одной группой или цехом. Закончился бы успешно эксперимент в «Вольво»? Ответ аргументируйте.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по заданиям.

## Практическое занятие № 5.

### СООТНОШЕНИЕ АМЕРИКАНСКОЙ И ЯПОНСКОЙ МОДЕЛЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА

#### *План.*

1. Американская модель менеджмента
2. Японская модель менеджмента
3. Европейская модель менеджмента
4. Российская модель менеджмента
5. Современные направления развития менеджмента

**Цель занятия:** закрепить на практике знания особенностей японской модели менеджмента, менеджмента в США и в европейских странах. Проанализировать возможности использования зарубежного опыта в практике отечественного управления.

#### *Контрольные вопросы*

1. Каковы исторические предпосылки возникновения американской модели менеджмента?
2. Основные недостатки американской модели менеджмента.
3. Перечислите основные особенности японской модели менеджмента.
4. Каковы основные проблемы менеджмента в России. Назовите пути их решения.
5. Имеются ли в России возможности для использования зарубежного опыта в менеджмент

#### **Задания к практическому занятию**

1. Укажите, какие из приведенных ниже особенностей характеризуют типовую модель японского менеджмента (Я), а какие – американского (А) (см. образец оформления ответа).

Характерные особенности национального менеджмента:

1. Оценка качества управления по уровню гармонии в коллективе и коллективному результату
2. Оплата труда по индивидуальным достижениям.

3. Замедленные оценка работы сотрудника и служебный рост.
4. Нестандартная, гибкая структура управления.
5. Личные неформальные отношения с подчиненными.
6. Управленческие решения принимаются коллективно на основе единогласия.
7. Наем на работу на короткий период.
8. Продвижение по службе по старшинству и стажу работы.
9. Индивидуальный характер принятия решений.
10. Быстрая оценка результатов труда, ускоренное продвижение по службе.
11. Основное качество руководителя – умение осуществлять координацию действий и контроль.
12. Деловая карьера обуславливается личными результатами.
13. Формальные отношения с подчиненными.
14. Коллективная ответственность, ориентация управления на группу.
15. Строго формализованная структура управления.
16. Неформальная организация контроля.
17. Оплата труда по показателям работы группы и служебному стажу.
18. Профессионализм и инициатива – главные качества руководителей.
19. Долгосрочный наем руководителей и работников организаций.
20. Четко формализованная процедура контроля.
21. Оценка качества управления по индивидуальному результату и индивидуальная ответственность.

Образец оформления ответа: 1 – Я, 2 – А и т.п.

2. Рассказывают, что встретились два директора завода – российский и японский. Разговорились. Выяснилось, что выпускают они одинаковую продукцию. Причем полностью совпадает не только качество, но и объем выпускаемого товара.

Россиянин спрашивает: «Сколько человек у вас работает?». Японец отвечает: «Десять». – «А у вас?». Российский предприниматель минуту подумал и сказать честно, что 500, не решился. Сказал, что 11. На следующий день они встретились, японец го-

ворит: «Всю ночь не спал, не мог догадаться, чем у вас этот одиннадцатый занимается?»».

*Вопросы для обсуждения.* Принимая во внимание, что в каждой шутке есть доля правды, постарайтесь объяснить, почему на японских предприятиях производительность труда выше, чем на российских? Насколько велика роль менеджеров в организации работы на предприятии? Аргументируйте свою позицию.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по заданиям.

## Практическое занятие № 6.

### ПОСТРОЕНИЕ И АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ И ДЕРЕВА СИСТЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

#### *План.*

1. Сущность метода «дерево целей»
2. Основные этапы планирования
3. Процесс построения дерева целей
4. Методика взаимодействия дерева целей и дерева систем

**Цель занятия** состоит в ознакомлении студентов с организацией процесса планирования на предприятии, изучении методов построения и анализа дерева целей.

#### *Контрольные вопросы*

1. Из каких этапов состоит процесс формирования «дерева целей»?
2. Каковы общие правила эффективного планирования?
3. Как строится «дерево систем»?
4. Какие функции выполняют дуги?
5. Что представляет собой метод «дерево целей»?
6. Что называется соподчинением?
7. Что такое декомпозиция?
8. Какие требования предъявляются к целям?
9. Что означает генеральная цель в «дереве целей»?
10. Что означает «дерево систем»?
11. Как обозначается ранг цели?

#### *Пояснения к работе.*

Одним из необходимых условий постановки задачи управления является наличие четко поставленной цели управления. При формулировании цели конкретной системы возникает несколько достаточно сложных задач:

- как от общих или обобщенных целей вышестоящей системы перейти к конкретным (количественно описанным) целям подсистемы?

- как сопоставить несколько иногда противоречащих целей?

- как цели соразмерить с ресурсами и как ресурсы распределить между целями?

- как цели подсистем заставить работать на цели системы?

Для решения эти задач и применяется *дерево целей* – упорядоченная иерархия целей, отражающая их соподчинение и внутренние взаимосвязи. При построении дерева целей происходит декомпозиция - разложение цели по уровням, то есть их упрощение, конкретизация и уточнение адресности. Обычно дерево целей имеет одну вершину, называемую корнем (1, рис.2), который характеризует генеральную цель системы  $\Pi^0$ , располагаемую на высшем уровне. Далее цель высшего уровня разлагается на цели первого уровня  $\Pi_{01}^1, \Pi_{02}^1 \dots \Pi_{0N}^1$ , которые, в свою очередь, - на цели второго уровня и так далее. Декомпозиция продолжается до так называемых элементарных целей, которые дальнейшему разложению не подлежат. Например, для персонала фирмы – это цели, которых должен добиваться конкретный исполнитель.

В дереве целей отношение цели низшего уровня к цели высшего называется соподчинение. Одна из форм соподчинения – это определение конкретного вклада (весомости) целей низшего уровня в цель высшего уровня. Цели же одного уровня дополняют друг друга. Цели более высокого уровня соединены с целями следующего (более низкого) уровня линиями, называемыми дугами (3, рис. 2). Дуги характеризуют отношение между целями разного уровня. Как правило, это отношение типа  $\Pi^i > \Pi^{i+1}$ , которое означает, что цель  $i$ -того уровня доминирует над целью следующего ранга  $i+1$ , включая её в себя. Одним из видов отношений может быть значимость (вклад) подцели нижнего уровня в достижение цели верхнего уровня.

Дуги обозначаются  $r_{km}^i$ ,

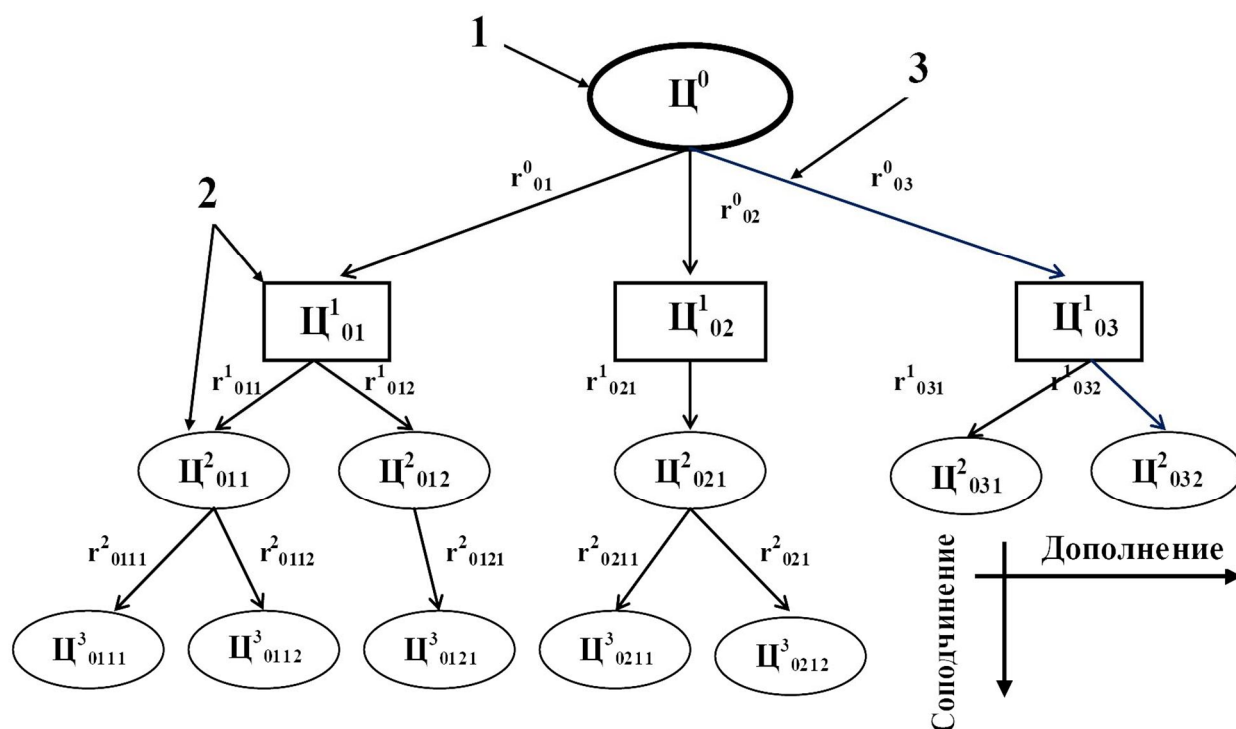
где  $i$  – ранг цели из которой выходит дуга;

$k$  – номер вершины из которой выходит дуга;

$m$  – номер нижестоящей вершины в которую входит дуга.

Если, например, генеральная цель  $\Pi^0$  складывается из трех подцелей первого уровня, то через дуги эту связь можно записать следующим образом:

$$\Pi^0 = r_{01}^0 \Pi_{01}^1 r_{02}^0 \Pi_{02}^1 r_{03}^0 \Pi_{03}^1$$



**Рис. 2. Схема дерева целей: 1 – корень дерева целей (генеральная цель системы); 2 – вершины дерева целей; 3 – дуги дерева целей**

Соответствующие обозначения имеют и вершины (цели). Цифровое обозначение цели позволяет однозначно определить место и уровень данной цели в дереве целей, а также её связь и соподчинение с вышестоящими целями. Например, обозначение цели  $\text{Ц}_{01125}^4$  показывает следующее:

- это цель четвертого уровня;
- вышестоящая цель имеет обозначение  $\text{Ц}_{0112}^3$ ;
- эта цель является пятой подцелью цели  $\text{Ц}_{0112}^3$ ;
- набор номеров цели 01125 показывает цепочку связи и взаимоотношений от данной цели до генеральной.

$$\text{Ц}_{01125}^4 \xrightarrow{r_{01125}^3} \text{Ц}_{0112}^3 \xrightarrow{r_{0112}^2} \text{Ц}_{011}^2 \xrightarrow{r_{011}^1} \text{Ц}_{01}^1 \xrightarrow{r_{01}^0} \text{Ц}^0$$

Это позволяет определить роль и вклад целей нижнего уровня в цели высшего и, далее в генеральную цель  $\text{Ц}^0$ , а также совершенствовать систему стимулирования подразделений и персонала. При формировании структуры предприятия такие циклы позволяют четко определить:

- подчиненность отдельных подразделений;



-их обязанности по отношению к вышестоящим и права по отношению к нижестоящим;

-проследивать траекторию и время прохождения информации;

-выявить слабые и тупиковые звенья;

-определять эффективность подразделения и исполнителя

После того, как установлены конкретные цели системы, необходимо определить наиболее эффективные способы достижения этих целей. Важным условием управления является обязательность анализа и сравнения нескольких путей достижения поставленных целей:

-при выборе альтернатив рассматриваются несколько вариантов и вероятность наилучших, но неочевидных снижается;

-появляется состязательность вариантов;

-при защите своих вариантов в ходе дискуссий их авторы выявляют сильные и слабые стороны и могут улучшать свои предложения;

-руководитель, принимая окончательное решение, может взять лучшие блоки из разных альтернатив.

Для выявления всех возможных способов достижения цели определяется ряд альтернатив, которые находятся в определенных иерархических связях и по-разному могут влиять на достижение целей системы. Таким образом, способы достижения поставленных целей требуют такой же систематизации, как и сами цели и подцели. Для этого строится дерево систем. Если дерево целей определяет что необходимо сделать, каких показателей эффективности достичь, то дерево систем - с помощью каких мероприятий этого можно добиться. Поэтому в дереве целей вершины - это генеральная и частные цели или функции, а в дереве систем в вершинах указываются объекты или системы, которые реализуют эти функции (целереализующие системы). Иногда их называют факторами, а задача управления определяется следующим образом - выбрать из дерева систем ряд факторов (подсистем) влияя на которые можно наиболее эффективно добиться достижения поставленных целей.

Дерево систем строится по тем же законам, как и дерево целей - определяется генеральная система  $C^0$ , которая структурируется на подсистемы первого ( $C^1_{01}, C^1_{02} \dots C^1_{0N}$ ), второго и последующих уровней.

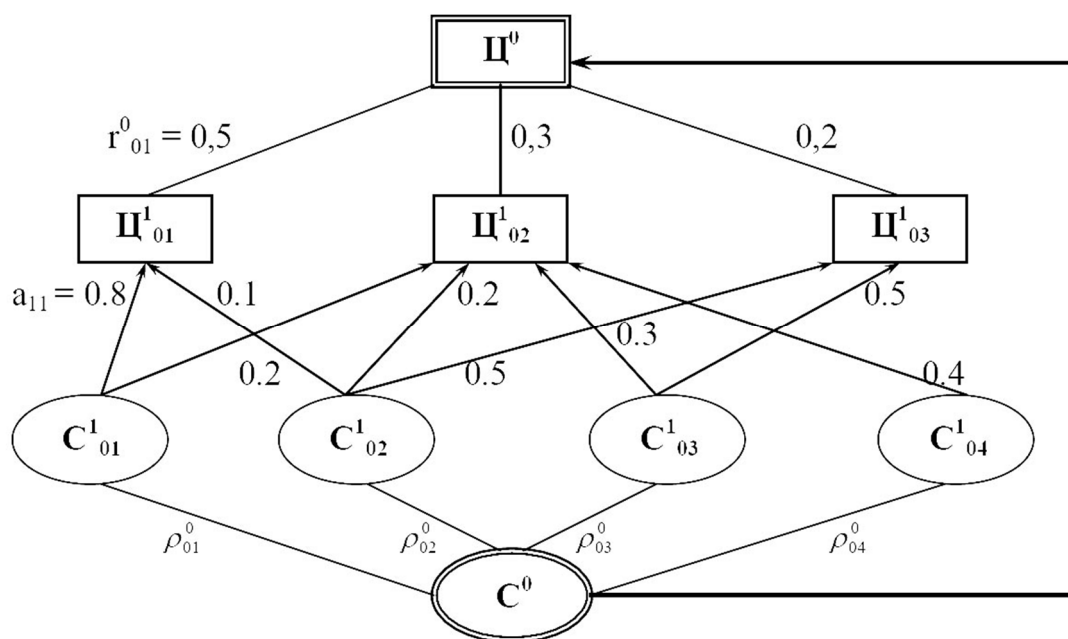
При принятии решений и их сравнении необходимо определить, как конкретное мероприятие дерева систем может повлиять на целевой показатель, то есть достижение поставленной перед системой цели  $\Pi^0$ . Для этого строится и анализируемая схема взаимодействия дерева систем и дерева целей.

Методика построения и анализа схемы взаимодействия дерева систем и дерева целей следующая (методика рассмотрена на примере конкретной задачи):

1) Разметка дерева целей и дерева систем, которая включает:

- обозначение и нумерацию всех целей, подцелей, систем и подсистем;

- разметку дуг, связывающих цели и системы, которые обозначаются  $a_{\text{сц}}$  и определяют вклад подсистем №С в подцель с №Ц, например,  $a_{11}$  (полностью  $a_{01\ 01}$ )=0,8 (рис. 3) означает что вклад подсистемы  $C^1_{01}$  в подцель  $\Pi^1_{01}$  составляет 0,8 (или 80%) всех подсистем ( $C^1_{01}, C^1_{02}$ ), связанных с данной подцелью.



**Рис. 3. Схема взаимодействия дерева целей и дерева систем**

Как уже отмечалось ранее, дуги выполняют следующие функции:

а) показывают иерархические и структурные связи всех составляющих внутри ДЦ и ДС. Например, если  $\Pi^0$  – повышение эффективности технической эксплуатации автомобиля, то в качестве подцелей могут быть:

$\Pi^1_{01}$  – коэффициент технической готовности;

$\Pi^1_{02}$  – снижение затрат на техническую эксплуатацию автомобилей (ТЭА);

$\Pi^1_{03}$  – снижение уровня воздействия ТЭА на окружающую среду и персонал;

$C^0$  – инженерно-техническая служба;

$C^1_{01}$  – производственно-техническая база;

$C^1_{02}$  – персонал;

$C^1_{03}$  – подвижной состав;

$C^1_{04}$  – нормативно-техническое обеспечение инженерно-технической службы.

б) показывают направление влияния конкретных подсистем (факторов) дерева систем на определенные подцели дерева целей. Например, подцель  $\Pi^1_{01}$  реализуется, т.е. на нее влияют подсистемы  $C^1_{01}$  и  $C^1_{02}$ , а на подцель  $\Pi^1_{02}$  влияют все четыре подсистемы.

в) показывают степень влияния (вклад). Например, вклад подцели  $\Pi^1_{01}$  в генеральную цель  $\Pi^0$  равен:

$r^0_{01} = 0,5(50\%)$ ; для  $\Pi^1_{02}$   $r^0_{02} = 0,3(30\%)$ ; для  $\Pi^1_{03}$   $r^0_{03} = 0,2(20\%)$ .

Для генеральной цели имеем:  $\Pi^0 = 0,5\Pi^1_{01} + 0,3\Pi^1_{02} + 0,2\Pi^1_{03}$ .

Суммарный вклад всех подцелей, естественно, равен:

$$r^0_{01} + r^0_{02} + r^0_{03} = 1,0 \text{ (100\%)}$$

2) Результаты разметки переносятся в функционально-системную матрицу. Строки этой матрицы показывают вклад каждой подсистемы в связанную с ней подцель. Например, вклад подсистемы  $C^1_{02}$  составляет:

в подцель  $\Pi^1_{01}$ :  $a_{21} = 0,2$

в подцель  $\Pi^1_{02}$ :  $a_{22} = 0,2$

в подцель  $\Pi^1_{03}$ :  $a_{23} = 0,5$

Причем сумма этих вкладов может не равняться единице. Столбцы показывают вклад всех подсистем в конкретную подцель. Так, вклады в подцель  $\Pi^1_{01}$  дают следующие подсистемы:

$C^1_{01}$ :  $a_{11} = 0,8$

$C^1_{02}$ :  $a_{21} = 0,2$

Всего 1,0

Последняя строка матрицы содержит «веса» подцелей при формировании генеральной цели  $\Pi^0$ , а именно:

$r^0_{01} = 0,5$ ;  $r^0_{02} = 0,3$ ;  $r^0_{03} = 0,2$ .

3) Для каждой подсистемы определяется ее структурный вклад в достижение генеральной цели системы, т.е.  $\Pi^0$ . При этом

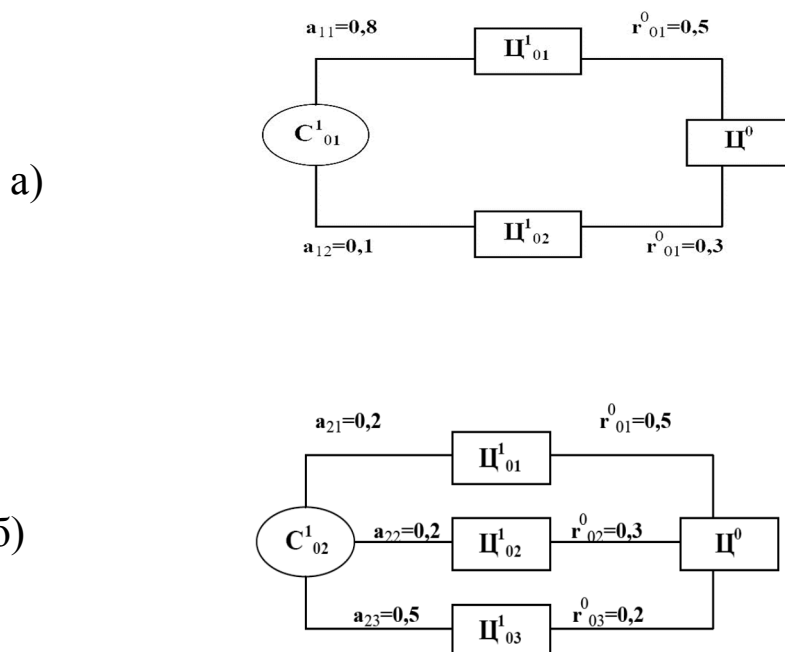
структурный вклад подсистемы в достижение генеральной цели  $\Pi^0$  определяется перемножением ее вклада в достижение подцели на вес этой подцели в генеральной цели  $\Pi^0$ .

Таблица 3

**Функционально-системная матрица**

Подсистема	Вклад подсистем			
$C^1_0$	$\Pi^1_{01}$	$\Pi^1_{02}$	$\Pi^1_{03}$	$\Pi^0$
$C^1_{01}$	0,8	0,1	—	—
$C^1_{02}$	0,2	0,2	0,5	—
$C^1_{03}$	—	0,3	0,5	—
$C^1_{04}$	—	0,4	—	—
Всего	1	1	1	—
Вес подцелей	0,5	0,3	0,2	1,0

Цепочки влияния  $C^1_{01}$  и  $C^1_{02}$  на генеральную цепь приведены на рис. 4



**Рис. 4. Цепочки  $C^1_{01}$  и  $C^1_{02}$  на генеральную цепь: а) – цепочка подсистемы  $C^1_{01}$  на  $\Pi^0$ ; б) – цепочка влияния  $C^1_{02}$  на  $\Pi^0$**

Из цепочки влияния, рис.4, видно, что система  $C^1_{01}$  действует с весом  $a_{11} = 0,8$  на подцель  $\Pi^1_{01}$ ; вес же самой подцели  $\Pi^1_{01}$  в генеральной цели  $\Pi^0$  равен  $r^0_{01} = 0,5$ . Таким образом, структурный вклад подсистемы  $C^1_{01}$  через подцель  $\Pi^1_{01}$  в  $\Pi^0$  составляет:

$$Q(C^1_{01} / \Pi^1_{01}) = a_{11} \cdot r^0_{01} = 0,8 \cdot 0,5 = 0,4;$$

Но подсистема действует на генеральную цель  $\Pi^0$  также через подцель  $\Pi^1_{02}$  с вкладом  $a_{12} = 0,1$ :

$$Q(C_{01}^1 / \Pi_{02}^1) = a_{12} \cdot r_{02}^0 = 0,1 \cdot 0,3 = 0,03.$$

4) Результаты расчетов для всех подсистем и подцелей сводим в таблицу вклада подсистем.

5) Определяем общий вклад каждой из подсистем в генеральную цель  $\Pi_0$ , суммируя структурные вклады.

Для подсистемы  $C_{01}^1$  общий вклад в  $\Pi^0$  равен:

$$Q(C_{01}^1 / \Pi^0) = Q(C_{01}^1 / \Pi_{01}^0) + Q(C_{01}^1 / \Pi_{02}^0) = 0,4 + 0,03 = 0,43$$

Результаты вписываем в последний столбец таблицы 4

Таблица 4

**Таблица вклада подсистем**

Подсистема	Структурный вклад через подцель $\Pi_{\Pi}^1$			Общий вклад подсистемы $C_C^1$ в реализацию цели $\Pi^0$
	$\Pi_{01}^1$	$\Pi_{02}^1$	$\Pi_{03}^1$	
$C_C^1$				
$C_{01}^1$	0,4	0,03	0	0,43
$C_{02}^1$	0,1	0,06	0,1	0,26
$C_{03}^1$	0	0,09	0,1	0,19
$C_{04}^1$	0	0,12	0	0,12
Вес подцелей в цели $\Pi_0$ , $r_{\Pi}^0$	0,5	0,3	0,2	1,0

6) Производим проверку полученных результатов:

а) суммируем данные последнего столбца (табл. 4): сумма вкладов всех подсистем в  $\Pi^0$  должна равняться единице, т.е.

$$\sum_{C=1}^C Q(C_C^1 / \Pi^0) = 1,0$$

б) суммируем данные столбцов по каждой цели, получаем при правильных расчетах всех подцелей. Так, для первой подцели вес равен:

$$r_{01}^1 = Q(C_{01}^1 / \Pi_{01}^1) + Q(C_{02}^1 / \Pi_{01}^1) = 0,4 + 0,1 = 0,5$$

7) Подводим итоги проведенной оценки:

а) наибольшее влияние на генеральную цель  $\Pi^0$  имеет первая подсистема  $C_{01}^1$ , вес которой составляет 0,43 (43%). Поэтому при ограниченных общих ресурсах наибольший результат по улучшению целевого норматива  $\Pi^0$  можно получить, воздействуя на подсистему  $C_{01}^1$ ;

б) если по условиям управления целесообразно использовать все подцели и при этом получить наибольший результат, то

следует воздействовать через подсистему  $C^1_{02}$ , которая является многоканальной;

в) по влиянию на генеральную цель  $\Pi^0$  с первой подсистемой может конкурировать только комбинация из второй и третьей подсистем (суммарный вклад  $0,26+0,19 = 0,45$ );

г) подсистема  $C^1_{04}$  является малоэффективной, т.к. ее вклад минимален и составляет 0,12, и она воздействует на достижение генеральной цели  $\Pi^0$  только через одну подцель  $\Pi^1_{02}$ , т.е. является одноканальной.

**Ход работы.** Изучить методику построения дерева целей и дерева систем. Согласно варианта задания выбрать две схемы взаимодействия дерева целей и дерева систем и заполнить для них функционально-системные матрицы (табл. 5) и таблицы вкладов (табл.6).

Таблица 5

**Функционально-системная матрица**

Подцели Подсистемы	$\Pi^1_{01}$	$\Pi^1_{...}$	$\Pi^1_{...}$	$\Pi^1_{...}$	$\Pi^1_{...}$
$C^1_{01}$					
$C^1_{02}$					
$C^1_{03}$					
$C^1_{04}$					
$C^1_{05}$					

Таблица 6

**Таблица вклада подсистем**

Подсистема	Структурный вклад через подцель $\Pi^1_{\Pi}$					Общий вклад подсистемы $C^1_c$ в реализацию цели $\Pi^0$
$C^1_c$	$\Pi^1_{01}$	$\Pi^1_{...}$	$\Pi^1_{...}$	$\Pi^1_{...}$	$\Pi^1_{...}$	
$C^1_{01}$						
$C^1_{02}$						
$C^1_{03}$						
$C^1_{04}$						
$C^1_{05}$						
«Вес» подцелей в цели $\Pi_0$ , $r^0_{\Pi}$						

Рассчитать вклад подсистем в достижение генеральной цели системы с помощью функционально-системной матрицы и цепочек влияния.

## Исходные данные для расчетов

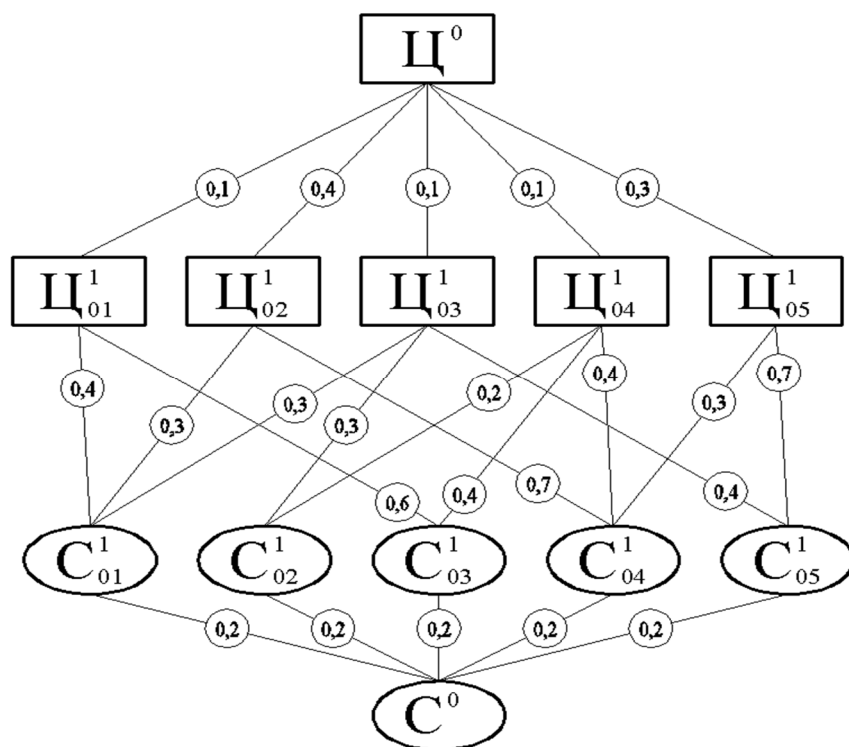


Рис.5. Схема №1

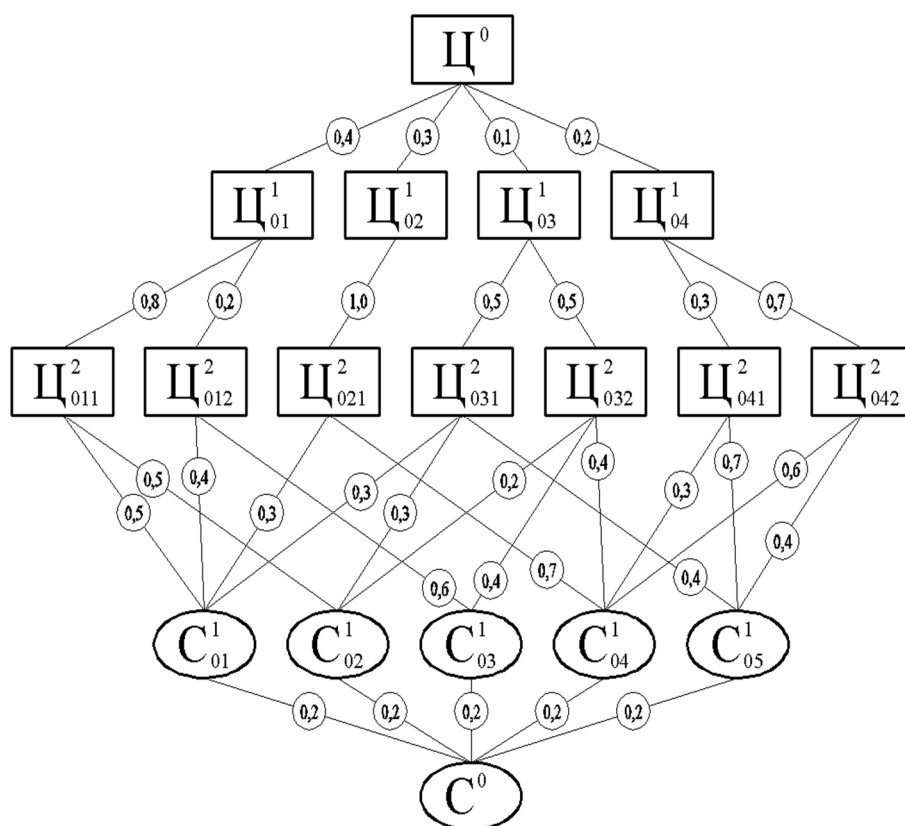


Рис.6. Схема №2

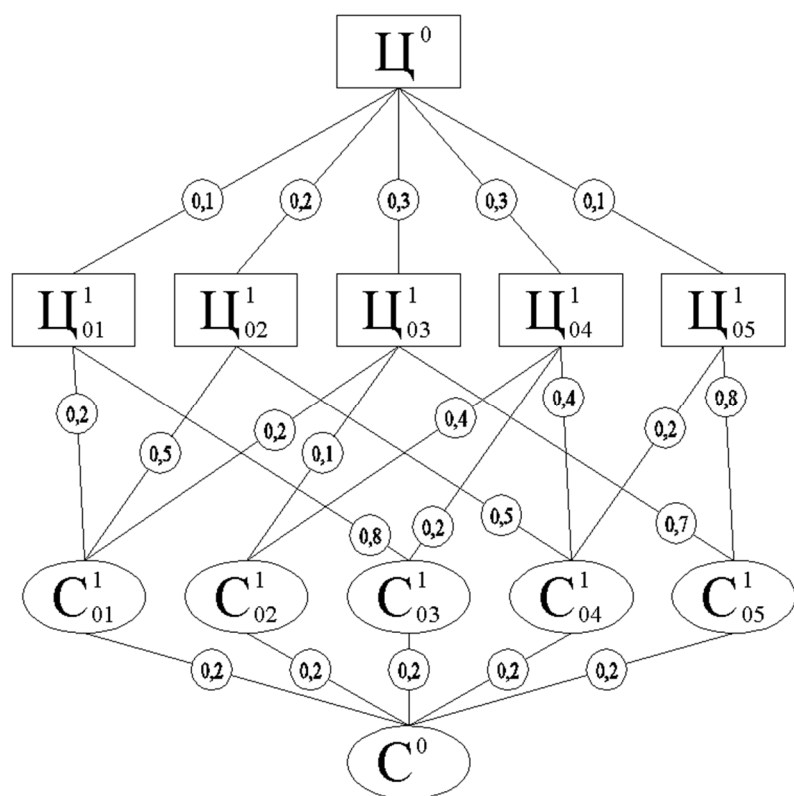


Рис.7. Схема №3

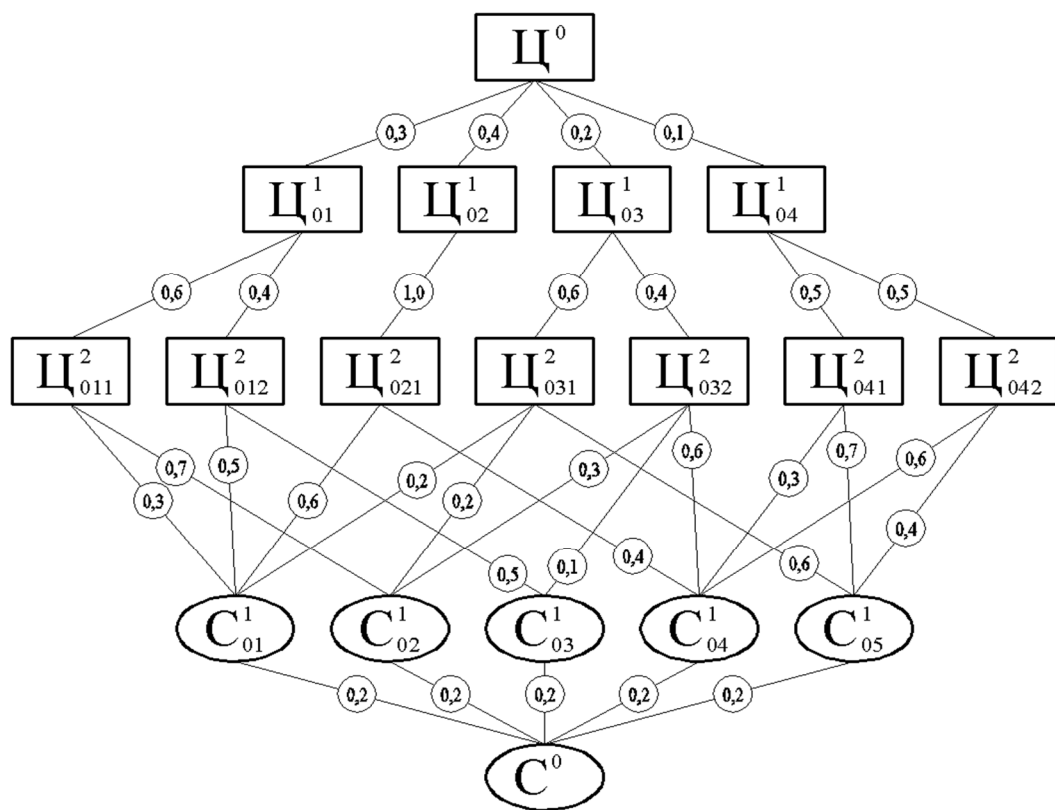
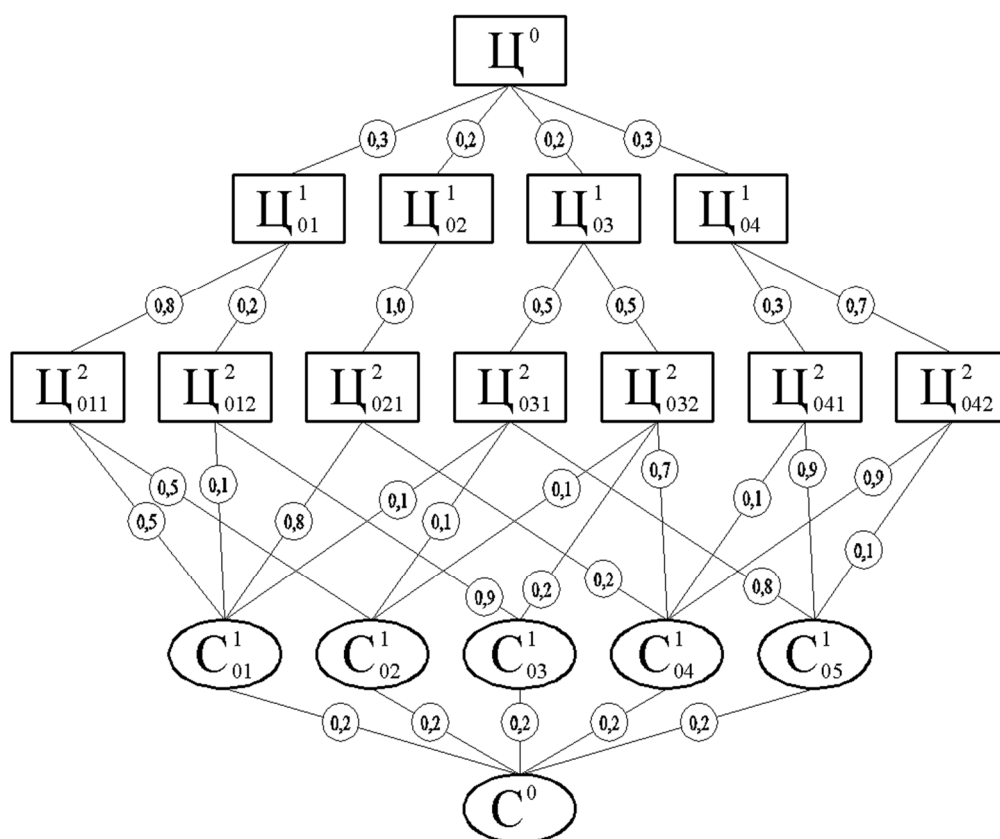


Рис.8. Схема №4





**Рис. 9. Схема №5**

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, формулы, схемы, таблицы и необходимые расчеты, цепочки влияния, анализ результатов и выводы по работе.

## Практическое занятие № 7.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И РАЗРАБОТКА МИССИИ ОРГАНИЗАЦИИ

#### *План.*

1. Планирование как процесс определения целей организации и путей их достижения
2. Роль и место целей в управлении
3. Корпоративная миссия и ее роль
4. Основные требования к целям и миссии
5. Разработка миссии как этап планирования

**Цель занятия** состоит в освоении процесса формирования целей и корпоративной миссии

#### *Контрольные вопросы*

1. В чем заключается сущность стратегического планирования?
2. Что называется текущим планированием?
3. Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием?
4. Перечислите принципы планирования
5. Как классифицируются цели по степени важности?
6. Что представляет собой иерархия целей?
7. В чем состоят различия между миссией и целями организации?

#### **Задания к практическому занятию**

1. Представьте, что вы являетесь топ-менеджером развивающейся сети ресторанов. В сеть входят двенадцать ресторанов: десять из них расположены в Москве и два – в Санкт-Петербурге. В ресторанах создана уютная атмосфера. По результатам опросов выяснилось, что кухня, обслуживание и цены устраивают около 70% посетителей. У компании налажены хорошие партнерские отношения с банком «Инвест-Развитие».

Сформулируйте и запишите: миссию компании и стратегическую цель ее развития.

2. Некоторое время назад руководство компании «АйТи» пришло к выводу, что существующая система планирования уже не соответствует требованиям растущего бизнеса. Подразделения компании казались разрозненными, их взаимодействие при решении общих задач было слабым. Поднять качество управления на более высокий уровень позволило внедрение МВО – системы управления по целям. Занимающаяся системной интеграцией компания «АйТи» была создана в 1990 году – и, как многие фирмы на российском ИТ-рынке, начиналась с небольшого сообщества единомышленников. Поощрение в коллективе инициативы и творческого подхода и демократичный стиль управления достаточно быстро позволили ей стать одним из лидеров ИТ-рынка. К 2009 г. в группе компаний «АйТи» существовало шесть основных бизнес-направлений плюс региональные представительства в шести российских городах. Именно постоянно растущие масштабы бизнеса и стали одной из причин, заставивших руководство «АйТи» задуматься об оптимизации управленческого процесса. Разумеется, в корпорации существовала система планирования и отчетности, однако из-за того, что эти процессы не были жестко формализованы, деятельность на местах могла происходить не совсем так, как представляло себе руководство.

Приоритеты бизнес-подразделений иногда оказывались выше приоритетов компании, а согласованная работа на единый результат могла оставаться на уровне деклараций. Для проведения комплексной оценки управленческой системы «АйТи» в компанию был приглашен внешний консультант. После анализа ситуации специалист отметил, что одним из решений проблем могло бы стать внедрение стандартов МВО. Воплощение на практике системы, предполагающей синхронизацию целей управленца и исполнителей, позволяло перейти от планирования отдельных шагов непосредственно к планированию измеряемого результата, что, в свою очередь, исключало субъективизм при начислении премий и бонусов.

Проанализировав доводы консультанта, руководство «АйТи» согласилось испытать концепцию на практике. Подготовка к переводу компании и людей на новые управленческие «рельсы» проходила в несколько стадий. Этап пропаганды – разъяснения, почему есть смысл реорганизовать и дополнить

привычную систему планирования и как МВО может объединить деятельность участников бизнес-процесса для достижения общих целей, - прошел в форме индивидуальных консультаций сотрудников с топ-менеджерами. Чтобы развеять последние сомнения и закрепить материал, пройденный на индивидуальных занятиях, была организована общая презентация с изложением метода применительно к конкретной управленческой системе и стратегическому плану «АйТи» (первому в истории компании). Планирование по МВО стартовало в последнем квартале 2009 г. По истечении трех «экспериментальных» месяцев выяснилось, что на практике сложностей с новой управленческой концепцией достаточно. Для многих простая вроде бы схема оказалась таковой лишь на первый взгляд. Некоторые менеджеры пытались целиком переложить квартальный план в МВО. Или, наоборот, сотрудник сосредотачивал усилия только на достижении целей, включенных в МВО, - а все остальное оставлял без внимания. Немало проблем возникало и с определением критериев. Выявление «узких мест» в процессе работы по системе МВО стало поводом для проведения в 2010 г. серии тренингов по взаимодействию в команде, развитию управленческих навыков и т.п. Для большей наглядности формулировка общих целей и их детализация по отдельным подразделениям некоторое время проходили публично. Как говорят в «АйТи», общность в видении целей компании – главный результат проведенных изменений. «Единое понимание направления движения является принципиальным моментом». На то, чтобы сотрудники полностью разобрались со спецификой работы по МВО и перестали воспринимать его как формальность, ушло около года. Не меньше времени потребовалось, чтобы руководители подразделений осознали: этот перспективный инструмент управления и мотивации, к сожалению, не универсален. Когда концепция управления по целям доказала свою эффективность на уровне топ-менеджмента, в «АйТи» была попытка распространить успешную управленческую идеологию на линейных менеджеров и даже исполнителей. Однако довольно скоро от этой идеи пришлось отказаться. Методика явно не «монтировалась» в процессные режимы (служба сервиса, бухгалтерия и т.п.), ориентированные не столько на достижение цели, сколько на соблюдение определенных параметров процесса.

*Вопросы для обсуждения:* Какие основные ограничения при

использовании метода? Какие функции управления вбирает в себя метод?

3. Представьте, что вы – руководитель информационно-аналитического отдела, занимающегося поиском и обработкой информации, необходимой топ-менеджменту компании «Техно-Инвест» для принятия стратегических решений.

Вашему отделу необходимо срочно подготовить доклад-презентацию о популярности среди молодежи современных планшетов. Доклад-презентация должен быть составлен на основе результатов предварительного анализа рынка. Он должен включать в себя презентацию в MS Power Point (с таблицами, диаграммами и т.п.) и доклад на 10-12 минут. Время, отводимое на подготовку доклада – один рабочий день. Распорядок работы отдела: рабочее время – 9.00-18.00; перерыв – 13.00-14.00.

Кадровый состав информационно-аналитического отдела:

Вы – руководитель отдела, опытный менеджер, хорошо знающий способности своих сотрудников.

Анна – секретарь-референт, опытный специалист по подготовке текстов.

Андрей – опытный инженер-программист, разработчик систем поиска информации в Интернет.

Николай – экономист, хорошо разбирающийся в специфике рынка информационных технологий.

Елена – математик, специалист по статистике, умеет строить удобные для восприятия диаграммы и графики.

Наталия – специалист по работе с изображениями и презентациями, опытный дизайнер, имеет сертификат пользователя MS Power Point.

Ресурсы и оборудование, имеющиеся в распоряжении отдела:

- рабочее помещение на шесть человек;
- персональный компьютер №1 (с выходом в Интернет);
- персональный компьютер №2 (без выхода в Интернет);
- цветной принтер;
- носители информации (диски, флэш-карты и т.п.);
- канцелярские принадлежности;
- телефон;
- компьютерный проектор с экраном.

**Задание:** составьте план срочной работы вашего отдела на следующий рабочий день.

Рекомендации по составлению плана:

а) подумайте, на какие этапы (задачи) следует разбить работу отдела и в какой последовательности они должны выполняться;

б) подумайте, какое мероприятие следует провести в начале рабочего дня (до начала выполнения задания каждым сотрудником), а какое – в конце;

в) правильно распределите задачи, время и ресурсы между исполнителями исходя из их способностей и навыков;

г) при составлении плана срочной работы следует учитывать, что у каждого сотрудника отдела уже есть свое задание в соответствии с ранее составленным оперативным планом на текущий месяц (такие задания можно обозначать фразой «текущее задание»);

д) для наглядности нарисуйте диаграмму Ганта, отражающую последовательность и взаимосвязанность этапов плана.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, таблицы и необходимые расчеты, анализ результатов и выводы по работе.

## Практическое занятие № 8.

### АНАЛИЗ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ ОСУ

#### **План.**

1. Понятие и элементы организационной структуры управления.
2. Виды организационных структур
3. Виды и характеристика бюрократических структур управления
4. Виды и характеристика адаптивных структур управления

**Цель занятия** состоит в освоении навыков построения организационных структур управления, их преобразования в соответствии с изменяющимися условиями окружающей среды

#### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятию «организационная структура управления».
2. Что такое централизация и децентрализация?
3. Какие виды полномочий существуют?
4. Каковы основные принципы делегирования полномочий?
5. Какие существуют типы организационных структур?
6. Что означают горизонтальные и вертикальные связи в системе управления?
7. Что представляет собой иерархический тип структур управления?
8. В чем состоят особенности органического типа структур управления?
9. Как строится матричная организационная структура управления?
10. Что означает термин «виртуальная организация»?

#### **Задания для практического занятия**

1. Выберите наиболее подходящий вид ОСУ для перечисленных ниже предприятий и обоснуйте свой выбор:
  - а) небольшая мастерская по ремонту обуви;

б) туристическое бюро (численность персонала – 40 человек);

в) компания – производитель товаров народного потребления, имеющая филиалы и подразделения в различных регионах.

2. Выплавка металла и сборка видеомаягнитофонов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – таков спектр деятельности АО «Росчермет». Возникшая на базе металлургического завода, поставщика товарного чугуна для машиностроения, компания стремительно расширяет круг своих интересов. К основному металлургическому ядру примыкают мелкие подразделения, которые пользуются его ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива.

Какой тип структуры управления больше всего подходит для такого предприятия? Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры? Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором? Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

3. Одним из важнейших условий хорошей организации любой работы является умение руководителя понятно и доступно объяснить исполнителям кто, что, как и в какой последовательности должен делать. Иными словами, менеджер должен уметь составлять инструкции и инструктировать своих сотрудников. Однако, как вы помните, излишняя строгость инструкций может навредить, не позволяя исполнителям проявлять свое творчество.

Составьте подробную, но допускающую творчество инструкцию по выполнению какой-либо работы. Особенностью этой инструкции должно являться то, что она должна быть составлена для трех исполнителей, совместно выполняющих одно задание

### **Кейсы для практического занятия**

1. Важно заметить, что одна из крупнейших компаний страны по производству строительных и изоляционных материалов в условиях быстрого роста почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки пере-



грузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране — в Нью-Джерси, Огайо, Джорджии, Отметим, что Техасе и Калифорнии заводы выпускали изоляционные и кровельные материалы, звукоизоляционную и прочую плитку, а также материалы для обшивки стен. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприятий на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов.

Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Исключая выше сказанное, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем данные расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости. Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы стройматериалами, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и обещаемых сроков поставки.

Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Продукция, изготовленная в Калифорнии, отгружалась потребителям на восточном побережье и, одновременно, продукция из Нью-Джерси направлялась, например, в Колорадо. И хотя обычно это была не совсем аналогичная конечная продукция, но, во всяком случае, ее можно было производить и на том, и на другом заводе. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов. Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки постав-

ки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться исключительно самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта, размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили аннулирование лишних заказов.

Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании. Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах. Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании.

При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределения заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой остановке производства.

Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришло к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала

потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств.

Для успешной разработки такой системы управления крайне важно было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования. Стоит сказать, для разработки прогнозов нужно было обеспечить сбор достаточно большого количества данных, отражающих реальный спрос. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках. Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Стоит сказать, для этой службы нужно было подготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т.д. Исключая выше сказанное, поскольку в систему прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

На разработку системы комплексного управления прогнозированием и планированием производства и распределения продукции было затрачено порядка 300 000 долл. В первый год после внедрения системы экономия, в основном за счет снижения транспортных расходов, составила порядка 3 млн. долл.

*Вопросы для обсуждения:* По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами? В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения? Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?

Какую систему вознаграждения вы предложили бы для:

- а) работников службы маркетинга;
- б) управляющих заводов;
- в) плановиков?

2. Назовите связанные с ОСУ проблемы, существующие в перечисленных ниже ситуациях. Определите вид ОСУ в каждой из ситуаций и предложите свое решение каждой из проблем (за счет модернизации ОСУ).

*Ситуация 1.* В компании «Конкурент» сложилась неприятная традиция, когда руководители проектов и руководители отделов конкурируют между собой. Иногда поручения руководителя проекта и руководителя отдела противоречат друг другу, а рядовым сотрудникам непонятно, кого же все-таки слушать.

*Ситуация 2.* В небольшой компании «Суперсбыт» вопросами продвижения и сбыта продукции занимаются два отдела: отдел маркетинга и отдел сбыта. В каждом из отделов занято по два сотрудника. Руководство предприятия постоянно сталкивается с недовольством сотрудников каждого из отделов: они постоянно жалуются, что завалены работой, в то время как сотрудники другого отдела бездельничают, кроме того, функции двух отделов пересекаются, что также ведет к возникновению ошибок и конфликтов.

*Ситуация 3.* В результате реорганизации три отдела компании «Оптимизатор» были «слиты» в один отдел с назначением нового руководителя, который стал для всех сотрудников отдела непосредственным начальником. До реорганизации численность персонала первого отдела составляла 11 человек, второго – 16 человек, третьего – 9 человек. По результатам работы в первом квартале руководством предприятия были выявлены существенные недостатки в работе нового отдела: невыполнение квартального плана, многочисленные нарушения трудовой дисциплины, высокие показатели текучести кадров.

*Ситуация 4.* Компания «Ландшафт» (сфера деятельности – ландшафтный дизайн) за несколько лет выросла из маленькой фирмы в компанию, состоявшую из 60 человек. Изначально несколько исполнителей подчинялись трем руководителям, специализировавшимся на выполнении отдельных видов работ. В результате роста количества проектов и сотрудников такая организация работ стала неэффективной.

3. ООО «Губернская страховая компания» - это страховая компания, основанная и находящаяся во владении города. Она осуществляет различные виды страхования:

- страхование от несчастных случаев и болезней;
- медицинское страхование;
- страхование средств наземного транспорта (за исключением средств железнодорожного транспорта);
- страхование грузов;
- сельскохозяйственное страхование (страхование урожая, сельскохозяйственных культур, многолетних насаждений, животных);
- страхование имущества юридических лиц, за исключением транспортных средств и сельскохозяйственного страхования;
- страхование имущества граждан, за исключением транспортных средств;
- страхование гражданской ответственности владельцев автотранспортных средств;
- страхование гражданской ответственности организаций, эксплуатирующих опасные объекты;
- страхование гражданской ответственности за причинение вреда третьим лицам.

Уже год назад на компанию 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 компании 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:

- 1) по управлению человеческими ресурсами;
- 2) по жилью и транспорту;
- 3) по юридическим проблемам;
- 4) 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 (9 чел.);
- нововведение услуг (2 чел.);
- продажа новых страховок (15 чел., разделенных на два подотдела);
- управление пенсиями (6 чел.);
- управление страхованием от несчастных случаев на транспорте (8 чел.);
- управление страхованием на случай медицинских расходов (8 чел.);
- производство всех официальных документов (6 чел.).

Заместитель директора полагает, что он перегружен работой. Генеральный управляющий понимает, что нужно менять структуру организации для того, чтобы решить проблемы. Он собирается создать три бизнес-объединения, по одному на каждый вид страхования.

*Вопросы для обсуждения:* Какова организационная структура ООО «ГСК» до и после ее совершенствования? Нарисуйте ее. Какие функции могут более эффективно исполняться в новых бизнес-объединениях, а какие должны быть централизованы?

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, схемы, анализ результатов и выводы по ситуациям и кейсам.

## Практическое занятие № 9.

### МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

#### *План.*

1. Понятия: «потребность», «вознаграждение» и «мотивация»
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Концепция мотивации Владимира Герчикова

**Цель занятия:** изучение концепций иерархии потребностей и выяснение возможности использования идей этих концепций в управлении.

#### *Контрольные вопросы*

1. Что такое мотивация?
2. Как потребности влияют на поведение человека?
3. Перечислите виды потребностей в соответствии с иерархией А. Маслоу.
4. Какие потребности выделил в качестве ключевых Мак-Клелланд?
5. Какие факторы Ф. Герцберг назвал мотиваторами?
6. Что означает термин «валентность» в модели мотивации В. Врума?
7. В чем, на ваш взгляд, состоят преимущества модели Герчикова перед другими изученными моделями мотивации?
8. Какие группы потребностей исследует теория Альдерфера?
9. Потребности какого рода побуждают учиться?

#### *Пояснения к работе.*

Мотивация – процесс создания у членов организации внутреннего побуждения к действиям для достижения организационных целей. В основе мотивации лежат потребности. Потребности – внутреннее состояние нужды или недостатка чего-либо для поддержания жизнедеятельности объекта, субъекта, индивида, социальной группы, общества. Соответственно процесс мотивации строится вокруг потребностей человека, которые и являются

основным объектом воздействия с целью побуждения человека к действию.

Современные теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории мотивации изучают потребности человека и предлагают их иерархическую классификацию, позволяющую делать выводы о механизме мотивации человека.

Согласно теории Маслоу, пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, признания и уважения, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека.

Маккеланд дополнил классификацию потребностей Маслоу, введя понятия потребностей достижения, властвования и соучастия. Эти группы потребностей могут находиться на разных уровнях удовлетворения и зависят от личности человека.

Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Для достижения целей необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов – таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

Процессуальные теории мотивации анализируют, как человек соизмеряет потребности и распределяет усилия для достижения различных целей и каким образом он выбирает конкретный вид поведения.

Теория ожиданий Врума основывается на предположении, что наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению ценного вознаграждения. Теория справедливости Адамса предполагает, что люди подвергают субъективной оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других работников за аналогичную работу. Несправедливое вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения.

Теория Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его харак-



терных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли.

Маслоу говорил: «Я совершенно убежден, что человек живет хлебом единым только в условиях, когда хлеба нет. Но что случается с человеческими стремлениями, когда хлеба вдоволь и желудок всегда полон? Появляются более высокие потребности, и именно они, а не физиологический голод, управляют нашим организмом. По мере удовлетворения одних потребностей возникают другие, все более духовные. Так, шаг за шагом человек приходит к потребности в самоактуализации - наивысшей из них.

Таким образом, А.Маслоу предположил, что люди в своих мотивациях опираются на пять видов потребностей. Потребности формируют иерархию, в которой любая другая становится мотиватором, лишь после того как более низкая ступень в иерархии будет пройдена. Проанализируем структуру потребностей.

### ***Ход работы.***

*Задание 1.* Ответить на вопросы в задании и заполнить таблицу 7. Следующие утверждения имеют семь вариантов ответов:

- полностью положительные (+3)
- положительные (+2)
- не совсем положительные (+1)
- нейтральные (0)
- не совсем отрицательные (-1)
- отрицательные (-2)
- полностью отрицательные (-3)

Подсчитать очки и вписать набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого утверждения:

- 1)  $10 + 11 + 13 + 18 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
- 2)  $6 + 8 + 14 + 17 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
- 3)  $5 + 7 + 12 + 15 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
- 4)  $2 + 3 + 9 + 19 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$
- 5)  $1 + 4 + 16 + 20 = ( ) + ( ) + ( ) + ( ) =$

Выбрать и обозначить один из семи предложенных вариантов ответов на следующие вопросы:

Таблица 7

**Тест для анализа потребностей**

Вопрос	Баллы						
	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
1. Специальное повышение зарплаты производится тому, кто хорошо выполняет работу							
2. Более доскональное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точно знает, что от него ожидается							
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании							
4. Руководитель должен уделять большое внимание физическим данным работников							
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской атмосферы среди работников							
6. Индивидуальная пригодность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работников							
7. Безразличный контроль часто приводит к притуплению восприятия							
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе							
9. Для сохранения работников важны выплаты пособий при увольнении и страховые программы.							
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интригующей							
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают							
12 Менеджмент может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки внерабочих мероприятий							
13. Гордость за работу является лучшим вознаграждением							
14. Работники хотят считать себя лучшими в выполняемой ими работе							
15. Взаимоотношения в неофициальных группах очень важны							
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество работы.							

Продолжение табл.7							
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
17. Возможность наблюдать высшее руководство важна для работника							
18. Работники любят, чтобы был минимум контроля при составлении программ работы и решении вопросов.							
19. Безопасность работы важна для работников.							
20. Для работника очень важно наличие хорошего оборудования							

Заполнить таблицу 8. Отметить в таблице итоговый результат в каждом ряду, в соответствии с общей суммой очков для каждого типа мотивации.

Таблица 8

### Иерархия потребностей по А.Маслоу

	Количество баллов, полученное в результате
1.Самовыражение	
2.Самоутверждение	
3.Социальные потребности	
4.Потребности безопасности	
5.Физиологические потребности	

**Задание 2.** Предлагаемое ниже задание «Что люди хотят получить от своей работы?» основано на мотивационной теории Герцберга. Его можно использовать для определения того, какие факторы (гигиенические или мотивационные) актуализированы у работника.

Оцените по пятибалльной шкале степень важности каждого из нижеуказанных факторов (табл.9), влияющих на ваше отношение к работе. Крайними полюсами этой шкалы являются «очень важно» (5 баллов) и «не важно» (1 балл).

Таблица 9

### Факторы, влияющие на отношение к работе

№	Фактор	Балл
1	Интересное содержание работы	12345
2	Хороший начальник	12345
3	Признание сделанной вами работы, уважение к вам	12345
4	Возможность продвижения по службе	12345
5	Удовлетворенность личной жизнью	12345

продолжение табл.9		
6	Престижность работы	12345
7	Ответственная работа	12345
8	Хорошие условия для работы	12345
9	Разумные правила и процедуры, существующие в данной компании	12345
10	Возможность самосовершенствования	12345
11	Работа, которую вы можете хорошо делать и преуспевать в этом	12345
12	Чувство безопасности, связанное с работой	12345

По результатам исследования необходимо заполнить таблицу 10 и выяснить, какие факторы (мотивационные или гигиенические) преобладают у сотрудника.

Таблица 10

### Гигиенические и мотивационные факторы

Гигиенические факторы		Мотивационные факторы	
№ фактора	балл	№ фактора	балл
2		1	
5		3	
6		4	
8		7	
9		10	
12		11	

**Задание 3.** Перед вами 15 утверждений, которые вы должны оценить, попарно сравнивая их между собой.

Сначала оцените 1-е утверждение со 2-ым, 3-им и т. д. и результат впишите в 1-ю колонку. Так, если при сравнении первого утверждения со вторым, предпочтительным для себя вы сочтете второе, то в начальную клеточку впишите цифру 2. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1. Затем, то же самое сделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с 3-им, потом с 4-ым и т. д., и вписывайте результат во вторую колонку. Подобным же образом работайте с остальными утверждениями постепенно заполняя весь бланк (рис.4)

Во время работы полезно к каждому утверждению вслух проговорить фразу « Я хочу...»

1. Добиться признания и уважения.

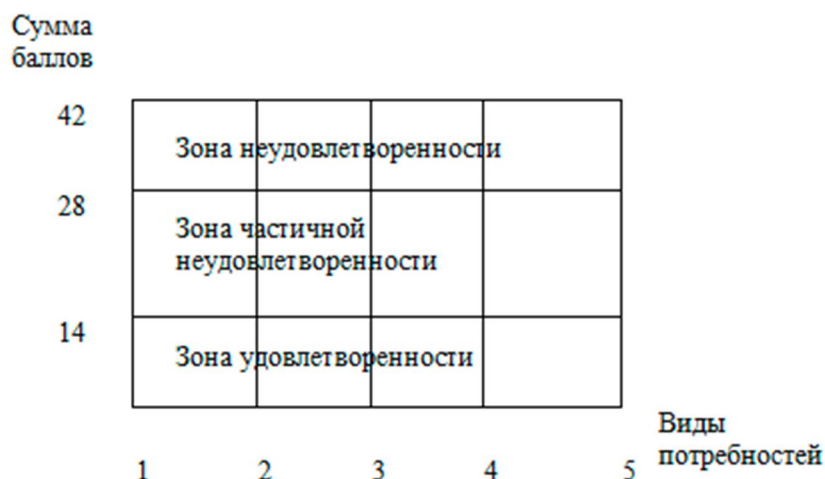
- [illegible]

Закончив работу, подсчитайте количество баллов (т. е. выборов), выпавших на каждое утверждение. Выберите 5 утверждений, получивших наибольшее количество баллов, и расположите их по иерархии. Это ваши главные потребности.

1. Материальные потребности: 4, 8, 13;
2. Потребности в безопасности: 3, 6, 10;

3. Социальные (межличностные) потребности: 2, 5, 15;
4. Потребности в признании: 1, 9, 12;
5. Потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

Подсчитайте суммы баллов по каждой из 5-ти секций и отложите на вертикальной оси графика результаты. По точкам-баллам постройте общий график результата, который укажет три зоны удовлетворенности по пяти потребностям.



**Рис. 11. Степень удовлетворенности потребностей.**

Изучить результаты всех заданий и сформулировать выводы о значимости потребностей и, как полученные результаты можно использовать в управлении, т.е. каким образом можно мотивировать сотрудника с данной структурой потребностей.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по заданиям.

## Практическое занятие № 10.

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РЕШЕТКЕ

#### *План.*

1. Понятие и сущность стилей руководства
2. Классификация стилей руководства организации
3. Факторы, определяющие стиль руководства
4. Влияние стилей руководства на эффективность деятельности организации

**Цель занятия** состоит в закреплении теоретических знаний и освоении методики определения стиля руководства по управленческой решетке Блейка-Моутон.

#### *Контрольные вопросы*

1. Дайте определение понятию «стиль руководителя».
2. Какие данные определяют стиль руководителя по «решетке менеджмента»?
3. По каким признакам отличают стили руководителей?
4. Охарактеризуйте стиль «демократического руководителя».
5. Что общего между парсипативным стилем и демократическим?
6. В чём проблемы либерального руководителя?
7. Охарактеризуйте авторитарного руководителя.
8. Какой тип руководителя самый оптимальный по «решетке менеджмента»?

#### **Задания к практическому занятию**

1. В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти; через отказ от нее.

Какой способ управления сотрудниками фирмы Вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными? Как эффективнее решать ту или иную проблему? Поясните свой выбор.

В чем Вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

2. Для того, чтобы более полно использовать творческий потенциал коллектива, необходимо следующее:

- безоговорочная поддержка руководством инновационных идей. Ценностные установки руководителей во многом способствуют созданию в организации инновационного климата, особой атмосферы, благоприятствующей свободному, творческому поиску и реализации нововведений;

- всемерное содействие экспериментаторству на всех уровнях и во всех подразделениях организации. Энтузиастам предоставляются все возможности реализации их новаторских идей (в продуктах, процессах, организационных методах). В этом менеджеры видят эффективный метод борьбы с бюрократизацией и косностью мышления, убивающими нетривиальные идеи;

- высокое качество, постоянное совершенствование коммуникаций. Когда проблема "штурмуется" с разных сторон, образуются новые информационные комбинации и связи на каждом уровне управления, возникает большая вариантность решений. Поэтому инновационные структуры усиливают циркуляцию информации между подразделениями и отдельными сотрудниками. Во время "мозговой атаки" соблюдается непереносимое условие: никто не имеет права подвергать критике высказанные точки зрения. Свобода мнений и выдвижения идей должна быть гарантирована системой, поощряющей многообразие и несхожесть идей;

- применение стиля, называемого участием в управлении. Работники должны быть вовлечены во все фазы внедрения инновации и принятия решения. Такое участие предупреждает сопротивление персонала технологическим и организационным нововведениям, способствует улучшению показателей производственной деятельности;

- использование комплексных мотивационных систем, включающих различные формы и методы материального поощрения творческой и инновационной деятельности, и, кроме того, множество мер социально-психологического воздействия на работников. Данная практика основана на том, что наибольшую творческую активность люди проявляют в случае, если руководство фирмы поддерживает в них чувство социальной значимости



и защищенности, ответственности и возможности профессионального и должностного роста.

*Вопросы для обсуждения.* Достаточно ли предложенного в задании, чтобы Вы, как менеджер, шли в ногу со временем? Какие ещё управленческие инновации целесообразно использовать в фирме, чтобы добиться высоких результатов?

3. Анализ показывает, что, применительно к российской практике, типичными ошибками в кадровой политике являются:

- процедуры ознакомления вновь принятого сотрудника с предприятием (работник с момента найма обычно ощущает себя оторванным от коллектива);

- планирования карьеры, лишаящее работника перспективы; должной информированности, в результате чего работник мало отождествляет себя с интересами фирмы;

- чувства ответственности, "замораживающее" инициативу работника;

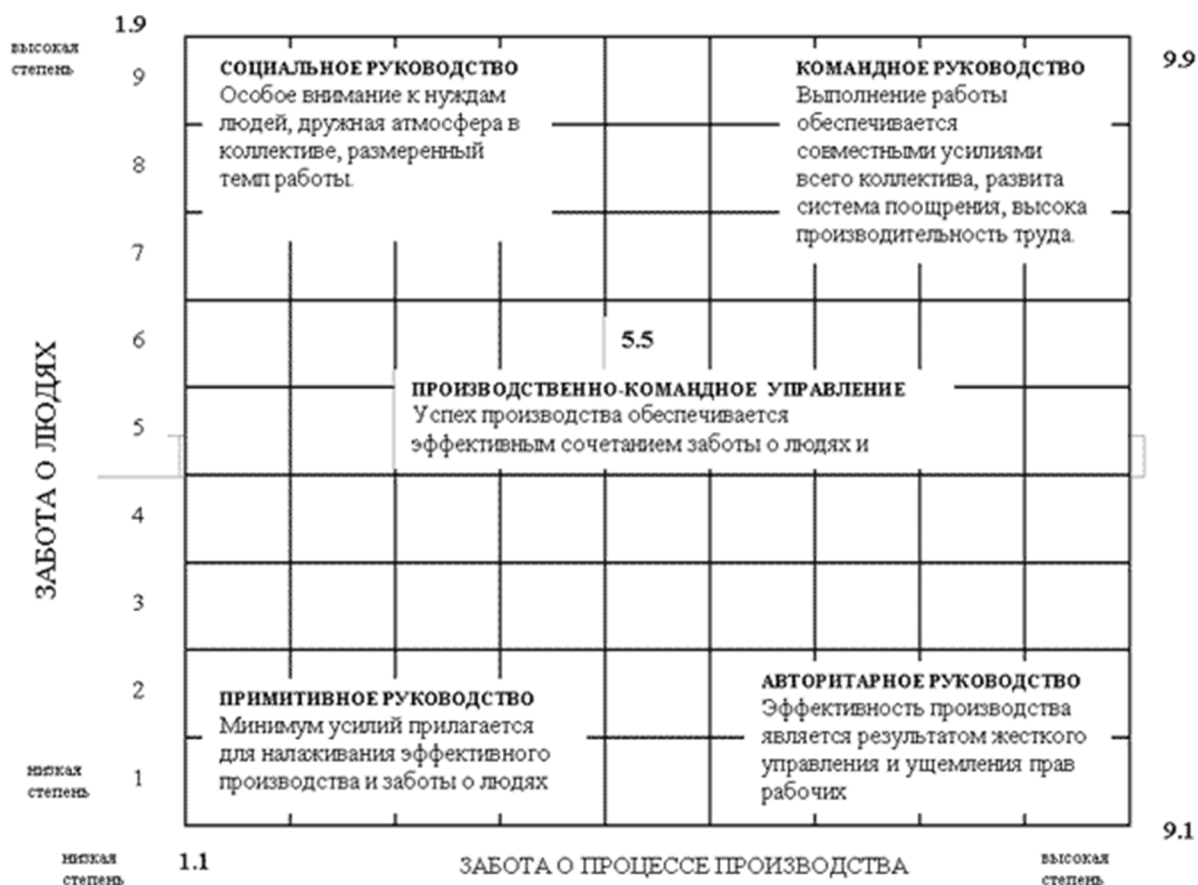
- отсутствие коммуникаций, позволяющих работнику высказывать свои претензии, соображения и получать удовлетворяющие его ответы;

- отсутствие продвижения по службе, что делает невыгодным для работника качественное проявление себя в труде.

*Вопросы для обсуждения.* Как Вы полагаете, какие еще типичные ошибки и недоработки характерны для практики управления человеческими ресурсами применительно к сегодняшней России? Какие нововведения в управлении персоналом могли бы Вы внедрить, если бы были назначены менеджером по кадрам российской фирмы?

***Пояснения к работе.*** В начале 80-х годов 20-го столетия появилась концепция «управленческой решетки», созданная американскими психологами Робертом Блейком и Джейн Моутон.

Управленческая решетка (рис.12) включает две составляющие работы менеджера: первая - внимание к решению производственных задач и вторая - внимание к людям. Термин «производство» означает не только изготовление материальных благ, но и осуществление продаж, расчетов, обслуживание покупателей и др.



**Рис. 12. Управленческая решетка Блейка-Моутон**

Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стил ь руководства определяется обоими этими критериями. Всего мы получаем 81 позицию (9x9), т. е. 81 вариант стили я управления. Блейк и Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

Точка 1.1 соответствует поведению руководителя, определенному как минимальное внимание к результатам производства и человеку.

Точка 9.1 - это очень "жесткий" курс администратора, для которого производственный результат - все, человек в лучшем случае исполнитель, а по существу никто. Ответная реакция подчиненных - уйти из-под постоянного давления, найти для этого любой предлог, что соответственно приводит к тотальному контролю со стороны администратора. Большую часть его времени начинают поглощать функции надзора. Характерные черты для

такого руководителя - ориентация на безоговорочную исполнительность, подавление инициативы, поиск виновных и т.д.

Руководитель типа 1.9. ("мягкий") в основу своей деятельности ставит человеческие отношения. Такой руководитель очень удобен для подчиненных, поскольку создает почти "семейную" атмосферу в коллективе. Он старательно оберегает свой коллектив от возникающих разногласий. Если руководитель типа 9.1. ("жесткий") возникающие конфликты подавляет насильственным волевым решением, то руководитель типа 1.9. наоборот, старается уйти от любого обсуждения причин конфликта. Под руководством такого руководителя очень удобно ничего не делать, и даже перспективные, активные работники, не имея стимулов к работе, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству.

Руководители, чей стиль управления соответствует координате 5.5. на "решетке менеджмента", характеризуются тем, что стараются занять позицию "золотой середины" между методами управления "жестких" и "мягких" управленцев. Они во всем стараются достичь компромисса. У них ярко выражено стремление работать надежно, получать стабильный средний результат. Но, как правило, именно это желание спокойно работать не дает им возможность использовать целиком имеющиеся в их распоряжении ресурсы. "Решетка менеджмента" позволяет оценить результаты такого управления: половина возможного при половинной же заинтересованности в труде.

Стиль управления 9.9, состоит в умении так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости. Так как успех выражен в достижении поставленных целей, важно определить эти цели совместно с сотрудниками. Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства - оптимальным стилем - было поведение руководителя в позиции 9.9.

**Ход работы.** Исходя из Ваших собственных предпочтений, выскажите свое мнение о том, как поступили бы Вы в каждой из описанных ситуаций (табл.11). Отметьте, вели бы Вы себя следующим образом:

всегда – В,  
часто – Ч,  
иногда – И,  
редко – Р,

никогда – Н.

Вариант ответа по каждой ситуации обведите кружком.

Таблица 11

**Тест Т.Блейка**

№	Ситуация	Вариант ответа	Обработка результатов
1	*Я действую как представитель своего коллектива	В Ч И Р Н	
2	Я предоставляю членам коллектива свободу в выполнении работы	В Ч И Р Н	
3	Я поощряю применение унифицированных приемов в работе	В Ч И Р Н	
4	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению	В Ч И Р Н	
5	Я побуждаю членов коллектива к большему напряжению в работе	В Ч И Р Н	
6	Я предоставляю подчиненным возможность делать работу так, как они считают целесообразным	В Ч И Р Н	
7	Я поддерживаю высокий темп работы	В Ч И Р Н	
8	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных заданий	В Ч И Р Н	
9	Я лично разрешаю конфликты в коллективе	В Ч И Р Н	
10	Я неохотно предоставляю подчиненным свободу действий	В Ч И Р Н	
11	*Я решаю сам, что и как должно быть сделано	В Ч И Р Н	
12	Я уделяю внимание производственным показателям	В Ч И Р Н	
13	Я распределяю поручения исходя только из производственной целесообразности	В Ч И Р Н	
14	Я способствую нововведениям в коллективе	В Ч И Р Н	
15	*Я тщательно планирую работу коллектива	В Ч И Р Н	
16	*Я не объясняю подчиненным свои решения	В Ч И Р Н	
17	*Я стараюсь объяснять подчиненным полезность моих действий	В Ч И Р Н	
18	Я предоставляю подчиненным возможность устанавливать свой режим работы	В Ч И Р Н	

В графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, отмеченным знаком (\*), поставить единицы (1) там, где есть ответы Р или Н. В графе "Обработка результатов" в строках, соответствующих ситуациям, не отмеченным знаком (\*), поставить единицы, где есть ответы В или Ч. Если ситуации 2,4,5,6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму поставить в позицию "Внимание к людям". Просуммировать остальные "единицы, сумму поставить в позицию "Внимание к производству". Найти свои координаты на «управленческой решетке» (рис. 12) и определить стиль руководства.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по тестам и заданиям.

## **Практическое занятие № 11.**

### **РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ И ПРИНЯТИЕ РАЦИОНАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ**

#### ***План.***

1. Решения в процессе управления: понятие и их особенности.
2. Виды управленческих решений.
3. Основные этапы разработки и реализации управленческих решений.

***Цель занятия:*** проанализировать стадии и этапы управленческого решения, освоение выбора метода при принятии рационального управленческого решения.

#### ***Контрольные вопросы***

1. Какие черты управленческих решений вы можете назвать?
2. Назовите стадии рационального управленческого решения
3. Какие подходы к классификации управленческих решений вы можете назвать?
4. Что такое рациональное управленческое решение?
5. Что означает аббревиатура ЛПР?
6. Как классифицируются управленческие решения по функциональному содержанию?
7. Какие выделяют уровни ответственности при принятии управленческих решений?
8. Что такое управленческое решение?

#### **Задания для практического занятия**

1. По предлагаемому списку решений, произвести классификацию каждого (общее или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное). Список решений:

- Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

- Доведение мастером до рабочих дневного задания.

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

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

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

- Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

- Определение годовичного задания для аспиранта вуза

- Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

- Решение командира корабля о взлете авиалайнера.

- Выбор правлением компании места для строительства аэропорта в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

2. Вам предложены задачи, в которых менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» с точки зрения моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Обоснуйте свое решение.

Вы – главный менеджер крупной фирмы по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики принесет новые рабочие места и тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой стороны – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производ-

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

Каким может быть ваше решение? Подписали бы вы новый контракт?

Вы – менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. С помощью дорогостоящих исследований фирма попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. По прежнему пылесос не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Однако вы знаете, что появление надписи «усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе СМИ повысит сбыт такого товара.

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

Вы – менеджер фирмы, производящей программные продукты для компьютеров. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодым человеком который совсем недавно был управляющим в фирме-конкуренте. По какой-то причине он был уволен и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете взять его на работу или пообещать взять. Обида так сильна, что он с удовольствием расскажет о планах конкурента.

Пойдете ли вы на такой шаг?

Вы – менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у мужчин – претендентов на эту должность. Однако прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны некоторых ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу?

Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при однократном применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять при каждом мытье головы. Допол-



нительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться быстрее, и, следовательно увеличится объем продаж.

Что вы предпримите и почему?

3. Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, чтобы тот изменил свое отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий 13 день слишком длинен, что он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Как ему это удалось? Как бы поступили Вы?

### **Темы докладов и рефератов**

1. Теория великих людей Р. Стогдилла.
2. Поведенческие теории лидерства Р. Лайкерта.
3. Ситуационные теории лидерства Фидлера,
4. Теория жизненного цикла Херши-Бланшара,
5. Теория «Путь-цель».
6. Теория группового лидерства Дж. Адаира.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по ситуациям и заданиям.

## Практическое занятие № 12.

### РЕШЕНИЕ НЕСТРУКТУРИРОВАННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ МЕТОДОМ ПРЕДПОЧТЕНИЙ

#### *План.*

1. Методы решения управленческих задач
2. Факторы, влияющие на принятие решения
3. Методы принятия решений в условиях неопределенности информации

**Цель занятия:** проанализировать виды управленческих решений, освоить метод предпочтений при принятии рационального управленческого решения.

#### *Контрольные вопросы*

1. Чем управленческие (организационные) решения отличаются от обычных (бытовых) решений?
2. В чем состоит различие между запрограммированными и незапрограммированными решениями?
3. Что называют интуитивным решением?
4. Перечислите основные этапы разработки рационального управленческого решения.
5. Как реализуется управленческая цель?
6. Что составляет основу стратегии решения управленческой задачи?
7. Какие методы решения задач управления вам известны?
8. Кто принимает решения при мозговом штурме?
9. Существуют ли универсальные методы решения управленческих задач?

**Пояснения к работе.** Неструктурированные (или качественно выраженные) проблемы содержат лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны. Решение проблем неструктурированных производится с использованием

эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллегиального органа субъекта управления. Это наиболее многочисленный класс проблем.

Пусть имеется  $m$  экспертов:  $\mathcal{E}_1, \mathcal{E}_2, \dots, \mathcal{E}_m$  и  $n$  целей:  $Z_1, Z_2, \dots, Z_n$ . Каждый эксперт проводит оценку целей, пользуясь числами натурального ряда. Наиболее важной цели присваивается 1, менее важно -2 и т.д. Данные сводятся в таблицу 12.

Таблица 12

**Исходная матрица предпочтений**

$\mathcal{E}_i/Z_i$	$Z_1$	$Z_2$	...	$Z_n$
$\mathcal{E}_1$	$k_{11}$	$k_{12}$	...	$k_{1n}$
$\mathcal{E}_2$	$k_{21}$	$k_{22}$	...	$k_{2n}$
...	...	...	...	...
$\mathcal{E}_m$	$k_{m1}$	$k_{m2}$	...	$k_{mn}$

где  $1 \leq k_{ji} \leq n$ , ( $j = 1, m$ ,  $i = 1, n$ )

Затем составляется модифицированная матрица предпочтений. С оценками

$$K_{ji} = n - k_{ji} \quad (1 \leq j < m; 1 \leq i < n)$$

Находим суммарные оценки предпочтений по каждой цели:

$$k_{ji} = \sum k_{ji} \quad (i = 1, n)$$

Вычисляем исходные веса целей

$$\omega_i K_i / \sum K_i \quad (i = 1, n), \text{ где } \sum \omega_i = 1$$

Затем выбирается оптимальный вариант с учетом максимальные значения веса цели.

### **Задания для практического занятия**

1. Группа экспертов из 3-х человек проводит оценку четырех вариантов по строительству магазина:

- достроить одноэтажное неиспользуемое помещение в центральном районе города;
- построить новый супермаркет, требующий крупных капиталовложений, с выгодным расположением;
- построить супермаркет за чертой города, с небольшими затратами;

- построить торговый центр на окраине города, район оснащен развитой транспортной сетью и паркингом.

Оценки экспертов приведены в матрице (табл.13)

Таблица 13

**Исходная матрица предпочтений**

$\mathcal{E}_i/Z_i$	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$
$\mathcal{E}_1$	4	2	3	1
$\mathcal{E}_2$	3	1	4	2
$\mathcal{E}_3$	1	4	2	3

где  $\mathcal{E}_{1...i}$  — эксперты,  $Z_{1...j}$  — проекты. Найти оптимальный вариант проекта.

2. Телеканал ТНТ принял проект нового телевизионного шоу «в реальном времени», в связи, с чем встал вопрос выделения эфирного времени. Трем экспертам были предложены следующие альтернативы:

- показывать наиболее интересные моменты 20 мин. 3 раза в день с понедельника по пятницу;
- сформировать своеобразные отчеты за неделю и пускать в вечернем эфире по выходным дням;
- показывать ежедневный «дневник событий» и большую программу в субботу вечером.

Оценки экспертов приведены в матрице (табл.14)

Таблица 14

**Исходная матрица предпочтений**

$\mathcal{E}_i/Z_i$	$Z_1$	$Z_2$	$Z_3$	$Z_4$
$\mathcal{E}_1$	3	2	3	1
$\mathcal{E}_2$	4	1	2	3
$\mathcal{E}_3$	1	4	2	3

где  $\mathcal{E}_{1...i}$  — эксперты,  $Z_{1...j}$  — проекты. Найти оптимальный вариант проекта.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, формулы, таблицы, необходимые расчеты, анализ результатов и выводы по заданиям.

## Практическое занятие № 13.

### МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК

#### ***План.***

1. Сущность метода экспертных оценок
2. Этапы экспертизы
3. Подбор экспертов
4. Опрос экспертов
5. Обработка экспертных данных

***Цель занятия*** состоит в анализе метода экспертных оценок и случаев его применения в менеджменте.

#### ***Контрольные вопросы***

1. В чем заключается сущность метода экспертных оценок?
2. Какие типы задач решаются экспертами?
3. Какие классы проблем рассматриваются с использованием метода экспертных оценок?
4. Перечислите этапы реализации метода экспертных оценок.
5. Кто осуществляет организацию экспертизы?
6. На основе каких факторов осуществляется подбор состава экспертов?
7. Перечислите индивидуальные характеристики экспертов и охарактеризуйте их.
8. Что принимается в качестве обобщенной характеристики эксперта и как она определяется?
9. Какие процедуры выполняются при проведении опроса экспертов?
10. Перечислите виды опроса экспертов и охарактеризуйте их.
11. Для решения каких типов задач используются соответствующие виды опроса экспертов?
12. Какие задачи решают при обработке результатов опроса экспертов?

**Пояснения к работе.** Очень часто складываются такие ситуации, когда менеджер не может принять решение самостоятельно. Ему может потребоваться помощь коллег, других сотрудников компании или специально подобранных экспертов. Методы разработки управленческих решений, предполагающие участие группы людей, называются коллективными методами или методами коллективной разработки решений.

**Метод экспертных оценок** предназначен для принятия решений в условиях плохо формализуемых или не поддающихся количественному описанию, проблем. Он представляет собой анализ, прогнозирование ситуации и формирование решения на основе обработки мнений экспертов. Данный метод предъявляет высокие требования к компетентности экспертов. Эксперт — специалист, приглашаемый или нанимаемый за вознаграждение для выдачи квалифицированного заключения или суждения по вопросу, рассматриваемому или решаемому другими людьми, менее компетентными в этой области. Процедура применения этого метода называется экспертизой.

В каких случаях руководителям приходится прибегать к экспертизе? Чаще всего руководители обращаются к помощи экспертов по таким вопросам, как:

- определение целей развития бизнеса;
- многовариантное распределение ресурсов;
- выявление периодов времени наступления различных событий в жизни организации или рынка;
- формирование вариантов управленческих решений и оценка их приоритетности.

Эксперт может дать прогноз развития события, выбора программы действий, колебаний конкретной величины в изменяющихся условиях. Чем выше качество эксперта, тем надежнее прогноз. Однако тем и дороже плата за экспертизу. Если имеется возможность обратиться к нескольким экспертам, то необходимо определить, какого эксперта взять.

**Ход работы.** Необходимо оценить экономическую ситуацию на рынке с использованием экспертизы.

**Пример выполнения задания.** Допустим необходимо закупить партию товара по цене 2 руб. за единицу. Цена на товар отличается нестабильностью и в будущем может составлять 2,5 ли-

бо 1,5 руб. с равной вероятностью. В городе имеется 5 экспертов (табл. 15).

Таблица 15

**Исходные данные для расчета**

Эксперт	Плата за экспертизу, руб./л.	Надежность экспертизы
1	0,05	0,6
2	0,06	0,7
3	0,07	0,8
4	0,10	0,9
5	0,20	1,0

Надежность экспертизы устанавливается по отношению к нижнему пределу цены. В создавшихся условиях необходимо определить, какого эксперта выгодно взять. Для этого мы должны рассчитать, какова будет вероятность цены «сегодня», «завтра» и ее среднее значение. Последнее и будет ответом. Цена «сегодня» с учетом оплаты комиссионных эксперту определяется по формуле:

$$C_{ci} = C'_c + K_{эi},$$

где  $C'_c$  - заданная цена условием задачи;

$K_{эi}$  - оплата комиссионных эксперту.

Цена «завтра», исходя из надежности каждого из экспертов

$$C_{zi} = C_n \cdot K_{ni} + C_v \cdot (1 - K_{ni}) + K_{эi},$$

где  $C_n$  и  $C_v$  - низшая и высшая соответственно цена материальных ценностей, руб./ед;

$K_{ni}$  - коэффициент надежности эксперта, в долях ед.

Средняя цена определяется как средняя арифметическая:

$$C_{cpi} = \frac{C_{ci} + C_{zi}}{2}$$

Расчет этих параметров приведен в таблице 16. Из ее данных следует, что для решения поставленной проблемы более целесообразен эксперт № 4.

Таблица 16

**Результаты расчетов**

Ситуация	Цена «сегодня»	Цена «завтра»	Средняя цена
без эксперта	2,0	$1,5 \cdot 0,5 + 2,5 \cdot 0,5 = 2,0$	2,0
1-й эксперт	$2 + 0,05$	$1,5 \cdot 0,6 + 2,5 \cdot 0,4 + 0,05 = 1,95$	2,0
2-й эксперт	$2 + 0,06$	$1,5 \cdot 0,7 + 2,5 \cdot 0,3 + 0,06 = 1,86$	1,96

3-й эксперт	2+0,07	$1,5 \cdot 0,8 + 2,5 \cdot 0,2 + 0,07 = 1,77$	1,92
4-й эксперт	2+0,1	$1,5 \cdot 0,9 + 2,5 \cdot 0,1 + 0,1 = 1,7$	1,9
5-й эксперт	2+0,2	$1,5 + 0,2 + 0,05 = 1,7$	1,95

В рассмотренном случае предприятию выгодно нанять четвертого эксперта.

Таблица 17

### Исходные данные для расчетов

№ варианта	Цена товара, руб./ед.			Данные об экспертах									
	средняя	минимальная	максимальная	1		2		3		4		5	
				$K_{\text{э}}$	$K_{\text{н}}$	$K_{\text{э}}$	$K_{\text{н}}$	$K_{\text{э}}$	$K_{\text{н}}$	$K_{\text{э}}$	$K_{\text{н}}$	$K_{\text{э}}$	$K_{\text{н}}$
1	15	10	20	0,5	0,3	0,6	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	1,5	1,0
2	15	10	20	0,5	0,5	0,6	0,6	0,8	0,7	1,0	0,9	2,0	1,0
3	15	10	20	2,0	0,9	1,0	0,7	0,8	0,6	0,7	0,5	0,5	0,5
4	15	10	20	1,5	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,6
5	20	15	25	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,8	0,8	1,0	1,0
6	20	15	25	0,5	0,3	0,6	0,4	0,8	0,5	0,9	0,6	1,5	1,0
7	20	15	25	0,5	0,5	0,6	0,6	0,8	0,7	1,0	0,9	2,0	1,0
8	20	15	25	2,0	0,9	1,0	0,7	0,8	0,6	0,7	0,5	0,5	0,5
9	20	15	25	1,5	1,0	1,0	0,9	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5	0,6
10	30	20	40	0,8	0,4	1,0	0,5	1,2	0,6	1,6	0,8	2,0	1,0

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, формулы, таблицы, необходимые расчеты, анализ результатов и выводы по заданиям.



## Практическое занятие № 14.

### ТРАНСАКТНЫЙ АНАЛИЗ КОНФЛИКТОВ

#### *План.*

1. Сущность конфликта и его структура
2. Классификация конфликтов
3. Причины конфликтов
4. Трансактный анализ конфликтов

**Цель занятия:** развитие у студентов навыков оценки конфликтности между субъектами социального взаимодействия на основе трансактного анализа, а также поиска вариантов разрешения таких конфликтов

#### *Контрольные вопросы*

1. Что такое конфликтогены?
2. В чем суть закона эскалации конфликтогенов (первая формула конфликтов)?
3. Сформулируйте правила бесконфликтного взаимодействия, вытекающие из закона эскалации конфликтогенов.
4. Назовите основные типы конфликтогенов и формы их проявления.
5. Сформулируйте правила возникновения и способы разрешения конфликтов по второй формуле.
6. Сформулируйте правила возникновения и способы разрешения конфликтов по третьей формуле.
7. Что такое транзакция?
8. Перечислите основные виды транзакций и их поведенческие характеристики.
9. Перечислите поведенческие характеристики Родителя.
10. Перечислите поведенческие характеристики Взрослого.
11. Перечислите поведенческие характеристики Ребенка

**Пояснения к работе.** Теория трансактного анализа была разработана американским психотерапевтом Эриком Берном в 60-х годах XX века. Основные положения этой теории изложены

им в книге «Люди и игры» и широко используются в психотерапии при лечении различных психических расстройств, а также в работе психологов по коррекции поведения человека. Теория транзактного анализа может быть с успехом применена в практике прогнозирования конфликтов и их предупреждения в межличностном взаимодействии (МЛВ).

Понятие «транзактный анализ» означает анализ взаимодействий. Транзакция — это единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся заданием их позиции. Э. Берн заметил, что мы в различных ситуациях занимаем различные позиции по отношению друг к другу, что находит свое отражение во взаимодействии (транзакциях). Основными позициями при этом являются три, которые условно были названы Э. Берном: Родитель, Взрослый и Ребенок (Дитя). В дальнейшем сокращенно мы их будем обозначать соответственно буквами: Р, В и Д.

Поведенческие характеристики основных транзакций:

Ребенок — проявляет чувства (обиды, страха, вины и т. п.), подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы: «Почему я?», «За что меня наказали?», извиняется в ответ на замечания и т. п.

Родитель — требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует и т. п.

Взрослый — работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет ситуацию, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике и т. п.

**Ход работы.** Студентам предлагается тест «Родитель — Взрослый — Ребенок». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурачиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие со-

бытия.

9. Каждый должен выполнять свой долг.

10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.

11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.

12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.

13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.

14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.

15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.

16. Я — увлекающийся человек.

17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.

18. Мои взгляды непоколебимы.

19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступить.

20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.

21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы: 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 - «Д» (Дитя); 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 - «В» (Взрослый); 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 - «Р» (Родитель). Расположите соответствующие символы в порядке убывания веса.

Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества и впредь. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом, творчеством.

Хуже, если на первом месте стоит Р, категоричность и самоуверенность противопоставлены, например, педагогу, организатору, словом, всем, кто в основном имеет дело с людьми, а не с машинами. Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь.

Д во главе приоритетной формулы — вполне приемлемый вариант, скажем, для научной работы. Эйнштейн, например, од-

нажды шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать. Но детская непосредственность хороша до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то, значит, пора взять свои эмоции под контроль.

### **Задания для практического занятия**

Ситуации, необходимо оценить на основе транзактного анализа.

1. Проведите анализ межличностного взаимодействия и оцените его конфликтность в следующей ситуации. Предприниматель обращается к налоговому инспектору: «На каком основании вы наложили штраф?». Инспектор: «Давайте разберемся». И, используя документы, разъясняет причину штрафа.

2. Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации. Руководитель спрашивает у своего заместителя: «Как вы думаете, что нужно сделать, чтобы исключить опоздания на работу сотрудников?». Заместитель: «У меня есть некоторые соображения по этому поводу».

3. Проведите транзактный анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации. Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: «Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи». Заместитель: «Меня отвлекли семейные обстоятельства».

4. Проведите анализ на предмет конфликтности межличностного взаимодействия в следующей ситуации. Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по заданиям.

## Практическое занятие № 15.

### ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

#### *План.*

1. Понятие управления конфликтом
2. Содержание управления конфликтом и его динамика
3. Технологии управления конфликтами

**Цель занятия** состоит в освоении навыков оценки глубины конфликтной ситуации с использованием специальных методик и формирование у них умений принимать адекватные решения по поводу поведения субъектов конфликта в конфликтном взаимодействии.

#### *Контрольные вопросы*

1. Приведите определение понятия «управление конфликтом».
2. Какие виды деятельности субъекта управления включают в свое содержание процесс управления конфликтом?
3. Объясните понятия: «прогнозирование конфликта» и «предупреждение конфликта».
4. Что следует понимать под регулированием конфликта?
5. Перечислите этапы регулирования конфликта.
6. Перечислите важнейшие технологии регулирования конфликта.
7. Что следует понимать под разрешением конфликта?
8. Перечислите предпосылки разрешения конфликта.
9. Перечислите принципы управления конфликтами.
10. Перечислите негативные факторы принятия конструктивных решений по конфликту.

**Пояснения к работе.** Управление конфликтом — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Основная цель управления конфликтами будет заключаться в том, чтобы предотвращать деструктивные конфликты и спо-

способствовать адекватному разрешению конструктивных.

Алгоритм деятельности руководителя в процессе управления конфликтами зависит от многих факторов — содержания самого конфликта, условий его возникновения и развития и многих других (табл. 18).

Таблица 18

### Алгоритм управления конфликтом

Шаг	Содержание деятельности	Способы (методы) реализации
1	Изучение причин возникновения конфликта	Наблюдение, анализ результатов деятельности; беседа; изучение документов; изучение биографических данных участников конфликта и др.
2	Ограничение числа участников	Работа с лидерами в микрогруппах; перераспределение функциональных обязанностей; поощрение или наказание и др.
3	Дополнительный анализ конфликта с помощью экспертов	Опрос экспертов; привлечение медиатора, психолога, переговорный процесс (медиация) и др.
4	Принятие решения	Административные методы; педагогические методы

**Ход работы.** Студентам предлагается тест «Оценка глубины конфликта» (табл.19).

Таблица 19

### Оценка глубины конфликта

№	Позиции	балл	Позиции
1	Стороны осознают причину конфликта	12345	Стороны не осознают причину конфликта
2	Причина конфликта имеет эмоциональный характер	12345	Причина конфликта имеет материальный характер
3	Цель конфликтующих — устремленность к социальной справедливости	12345	Цель конфликтующих — получение привилегий
4	Есть общая цель, к которой стремятся все	12345	Общей цели нет
5	Сферы сближения выражены	12345	Сферы сближения не выражены
6	Сферы сближения касаются эмоциональных проблем	12345	Сферы сближения касаются материальных проблем
7	Лидеры мнений не выделяются	12345	Замечено влияние лидеров мнений
8	В процессе общения оппоненты	12345	В процессе общения оппо-

	придерживаются норм поведения		ненты не придерживаются норм поведения
--	-------------------------------	--	--

В тесте представлены 8 основных позиций, имеющих непосредственное отношение к конфликтной ситуации. Необходимо оценить выраженность каждого фактора по пятибалльной шкале. Сильная выраженность факторов левой стороны теста оценивается 1 баллом, а правой — 5 баллами. После оценки каждой позиции в тесте следует подсчитать общую сумму баллов, которая будет свидетельствовать о глубине конфликта.

Предлагаются для рассмотрения и анализа следующие ситуации:

*Ситуация 1.* Ваш подчиненный, зрелый и талантливый специалист творческого типа, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует в коллективе. Вместе с тем у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

*Ситуация 2.* Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

*Ситуация 3.* Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

*Ситуация 4.* Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний — она расплакалась. Как довести до нее свои соображения?

*Ситуация 5.* У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

*Ситуация 6.* Вы приняли на работу молодого способного юриста (только что окончившего университет), который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

*Ситуация 7.* Во время деловой встречи с вами ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

*Ситуация 8.* Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявления об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним обсудить это, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?



Затем проводится оценка результатов и подготовка рекомендаций. Сумма баллов, равная 35-40, свидетельствует о том, что конфликтующие заняли по отношению друг к другу жесткую позицию. Сумма баллов, равная 25-34, указывает на колебания в отношениях конфликтующих сторон.

Рекомендации субъектам, улаживающим конфликт:

а) если вы руководитель, то: — при сумме баллов 35-40 вы должны выступать в роли обвинителя и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к административным мерам; — при сумме баллов 25-34 вы должны выступать в роли консультанта и для разрешения конфликтной ситуации в основном следует прибегать к психологическим мерам; — при сумме баллов менее 24 — вы должны выступать в роли воспитателя и в этом случае для разрешения конфликтной ситуации целесообразно использовать педагогические меры.

б) если вы являетесь медиатором, то: — при сумме баллов 35-40 — следует предпринять меры по разъединению конфликтующих сторон и приступить к переговорам с ними дизъюнктивным способом до снижения накала борьбы между ними; — при сумме баллов 25-34 — можно попытаться на очередной встрече в переговорном процессе перевести конфликт в конструктивную фазу; — при сумме баллов менее 24 — можно активизировать усилия по подготовке конструктивного решения.

### **Темы докладов и рефератов**

1. Проблема внутриличностных конфликтов во взглядах З.Фрейда.
2. Теория комплекса неполноценности А. Лодера.
3. Учение об экстраверсии и интроверсии К. Юнга.
4. Теория когнитивного диссонанса Л. Фестингера.
5. Модель применения власти по разрешению конфликтов по Х. Корнелиус и Ш. Фэйр.

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, анализ результатов и выводы по ситуациям и заданиям.

## Практическое занятие № 16

### РАСЧЕТ КОЭФФИЦИЕНТА КОНКОРДАЦИИ

#### **План.**

1. Анализ согласованности мнений экспертов
2. Понятие конкордации
3. Ранговая корреляция. Коэффициенты корреляции Спирмена и Кендалла

**Цель занятия** состоит в приобретении практических навыков оценки согласованности мнений экспертов с применением коэффициента конкордации.

#### **Контрольные вопросы**

1. Какие ограничения существуют при использовании коэффициента конкордации?
2. Что показывает коэффициент Кендалла?
3. Что означает коэффициент конкордации равный единице?
4. Как осуществляется учет компетентности экспертов?
5. Что такое коэффициент компетентности?
6. Что такое кластерный анализ?
7. Что означает критерий Пирсона?

**Пояснения к работе.** При использовании экспертных методов (рангов и др.) мнения экспертов часто совпадают не полностью. Для определения степени согласованности используется специальная мера - коэффициент конкордации Кендалла (от лат. concordare - привести в соответствие, упорядочить). Коэффициент получил имя ученого предложившего данный алгоритм расчетов.

Согласованность мнения экспертов, т.е. коэффициент конкордации можно оценивать по формуле:

$$W = \frac{12S}{n^2(m^3 - m)};$$

где  $S$  - сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения;

$n$  - число экспертов;

$m$  - число объектов экспертизы.

Коэффициент конкордации изменяется в диапазоне  $0 < W < 1$ , причем 0 - полная несогласованность, 1 - полное единодушие.

**Ход работы.** Необходимо определить степень согласованности мнения 10-ти экспертов по результатам ранжирования шести объектов.

Таблица 20

**Исходные данные для расчетов**

Номер объекта экспертизы	Оценки экспертов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	9	5	6	6	9	9	1	10	1
2	5	7	9	5	9	1	3	1	5	3
3	6	6	5	9	5	6	2	5	5	5
4	8	3	3	1	2	4	1	6	2	4
5	10	2	4	8	2	5	5	9	8	8
6	9	1	8	7	5	4	10	6	8	7

*Отчет по практической работе* должен содержать: название и цель работы, ответы на вопросы, формулы, необходимые расчеты, анализ результатов и выводы заданиям.

## **ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА К ПРАКТИЧЕСКИМ РАБОТАМ**

Практическая работа является разновидностью самостоятельной работы студентов в процессе изучения дисциплины «Менеджмент». Данный вид учебной деятельности направлен на более глубокое изучение и закрепление теоретического материала по данной дисциплине.

Отчет по практическим работам – это внутренний документ образовательного учреждения. Отчет по практическим работам имеет следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- основная часть (выполненные практические работы);
- список использованной литературы;
- приложения (при необходимости).

Отчет выполняется на одной стороне листа формата А4. Титульный лист оформляется по образцу, данному в приложении 1. При компьютерном наборе текста реферата используется 14-й черный шрифт Times New Roman. В тексте выдерживается одинарный междустрочный интервал. Поля: сверху – 2 см, снизу – 2 см, слева - 3см, справа – 1 см. Отступ 1,27 см. Практические работы могут быть выполнены и в рукописном варианте.

Все страницы, кроме титульной, имеют сквозную нумерацию, выполненную арабскими цифрами (например, 2,3,4,5 и т.д.). Нумерация начинается со 2-й страницы. Номера страниц располагаются по центру нижнего поля страницы.

На второй странице отчета размещается содержание, в котором отражается структура отчета с указанием страниц, соответствующих началу пунктов.

Основная часть отчета состоит из выполненных практических работ. Каждая практическая работа должна иметь свое содержание в зависимости от темы практической работы. В целом отчет по практической работе может включать: название и цель работы, ответы на вопросы, индивидуально подготовленный доклад или реферат, формулы и необходимые расчеты, анализ результатов и выводы по работе.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон Российской Федерации от 29.12.2012 N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»
2. Приказ Министерства образования и науки РФ от 12 ноября 2015 г. № 1327 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата)»
3. Приказ Минобрнауки России от 12 сентября 2013 г. № 1061 «Об утверждении перечней специальностей и направлений подготовки высшего образования»
4. Добротворский И.Л. Менеджмент. Эффективные технологии. Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 2011. – 464с.
5. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2008. - 586с.
6. Управление организацией. Энциклопедический словарь / под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИНФА-М, 2009. – 613 с.
7. Тихомиров Е.Ф. Финансовый менеджмент: Управление финансами предприятия: учеб.для вузов. - М.: Академия, 2010 г.
8. Гончаров В.И. Менеджмент: учеб.пособ. – Минск: Современная школа, 2010.- 640 с
9. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2010. – 704 с.
10. Исаев Р.А. Основы менеджмента. – М.: Дашков и К, 2010. – 264 с.
11. Юкаева В.С. Менеджмент: Краткий курс: учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2010.- 312 с.
12. Зиновьев В.Н, Зиновьева И.В. Менеджмент: учебное пособие.- М.: Дашков и К, 2010. – 225 с.
13. Долгов А.И. Теория организации: учебное пособие.- Изд-во Флинта, МПСИ, 2011. – 317 с.
14. Казначевская Г.Б. Менеджмент: учебник.- Ростов н/Д: Феникс, 2013.- 347 с.
15. Ключников А.В. Основы менеджмента.- Изд-во Советский спорт, 2010. – 246 с.

16. Баранников А.Ф. Теория организации: Учебник.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 332 с.
17. Семенова И.И. история менеджмента: учебное пособие.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012 г.
18. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Теория менеджмента: учебное пособие.- Изд-во Московского государственного открытого университета, 2011 г.
19. Ричард Л.Дафт Менеджмент. – СПб: Питер, 2009.- 864 с.
20. Менеджмент: учеб.пособие / под ред. В.В. Лукашевича, Н.И. Астаховой. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 255 с
21. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / пер. с англ. под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2009, - 344 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования «Южно-Российский государственный  
политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова»

Шахтинский институт (филиал)

федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего профессионального образования «Южно-Российский государственный  
политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова»

КАФЕДРА

Экономика и управление

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ

(шифр)

(наименование)

# ОТЧЕТ ПО ПРАКТИЧЕСКИМ РАБОТАМ

по дисциплине «Менеджмент»

Выполнил студент группы

(Фамилия И. О.)

Руководитель

(должность, ученая степень, ученое звание)

(Фамилия И. О.)

*Защита принята*

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201 г.

Шахты, 20 г.

Учебно-методическое издание

**Архипова** Наталья Юрьевна

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания  
к практическим занятиям

---

Отв. за выпуск И.И.Кузнецова

Подписано в печать 15.12.2015 г.

Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Ризография.

Усл.-печ.л. 6, 25. Уч.-изд. л. 6,45 .Тираж 50 экз.

---

Южно-Российский государственный политехнический  
университет (НПИ) имени М.И. Платова

Адрес ун-та: 346428, г. Новочеркасск, ул. Просвещения, 132

Отпечатано в Шахтинском институте (филиале)  
ЮРГПУ(НПИ) им. М.И. Платова