

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП
А.П. Мешкова
«29» июня 2022 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой МЭиФ
Е. В. Крюкова
протокол заседания кафедры № 13 от
«_30_» июня 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Управление организацией (предприятием)

Составитель	Дрозд О.В, к.э.н., доцент кафедры МЭиФ
Направление подготовки	38.05.01 Экономическая безопасность
Направленность (профиль) ОПОП	Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности
Квалификация (степень)	специалист
Форма обучения	заочная
Год приема	2021
Курс	2
Семестр(ы)	3

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель дисциплины – формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических навыков по основным аспектам в области менеджмента и формирование компетенций, которые позволят принимать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности выпускников по специальности «Экономическая безопасность».

1.2. Задачи:

- обучить студентов основам теоретического и практического менеджмента; функциям и методам управления; процессу принятия управленческих решений; особенностям управления организацией и ее функциональными подсистемами;
- развить самостоятельность мышления и творческий подход при анализе и оценке конкретных ситуаций в различных видах деятельности;
- выработать навыки принятия управленческих решений, направленных на достижение наибольшего производственного и коммерческого результата работы.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Управление организацией (предприятием)» относится к базовой части, дисциплина осваивается в 3 семестре.

2.2. Изучение дисциплины предполагает связь с базовыми понятиями и инструментами математики, общей экономической теории и правоведения, которые были рассмотрены в таких дисциплинах как «Математический анализ», «Право» и «Общая экономическая теория».

2.3. Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной: «Банковский менеджмент», «Экономика организации (предприятия)», «Оценка рисков», «Оценка стоимости бизнеса», «Управление затратами и результатами деятельности фирмы».

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности):

общекультурных (ОК):

- способностью принимать оптимальные организационно-управленческие решения (ОК-8);

профессиональных (ПК):

- способностью осуществлять сбор, анализ, систематизацию, оценку и интерпретацию данных, необходимых для решения профессиональных задач (ПК-28);
- способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации (ПК-41);
- способностью планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов (ПК-42).

Таблица 1.

Декомпозиция результатов обучения

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)		
	Знать	Уметь	Владеть
ОК-8 Способность принимать оптимальные организационно-	основные положения теорий мотивации, лидерства и власти; правила организации	использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических	навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения

управленческие решения	групповой работы; основные понятия и закономерности формирования и поддержания организационной культуры	и оперативных управленческих задач; организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики; осуществлять диагностику организационной культуры	стратегических и оперативных управленческих задач; навыками организации групповой работы; навыками анализа содержания и типов организационной культуры
<i>ПК-28</i> Способность осуществлять сбор, анализ, систематизацию, оценку и интерпретацию данных, необходимых для решения профессиональных задач	закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне	анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне; выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций	современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных
<i>ПК-4</i> Способность принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации	производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность хозяйствующих субъектов; особенности отдельных направлений их организационно-экономической деятельности	осуществлять анализ и диагностику состояния и результатов деятельности хозяйствующего субъекта, оценивать эффективность его работы, в том числе его структурных подразделений и работников	навыками прогнозирования развития хозяйственных процессов; современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы и явления на микро- и макроуровне; методикой анализа потоков социально-экономической информации о состоянии и развитии рынков, деятельности корпораций, подготовки целевых обзорных статистических материалов
<i>ПК-42</i> Способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов	функциональные и организационные основы современного менеджмента; процесс проектирования организационных структур	проектировать организационные структуры; планировать и осуществлять мероприятия; распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	навыками планирования и реализации мероприятий, построения организационных структур; делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах - 4 зачетные единицы, в том числе 12 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем: 6 часов – лекции, 6 часов – практические, семинарские занятия. На самостоятельную работу обучающихся выделено 132 часа.

Таблица 2.

Структура и содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Раздел, тема дисциплины (модуля)	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа (в часах)			Самостоятельная работа		Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
1	Понятийный аппарат управления организацией. Эволюция управленческой мысли. Концепции управления. Организация как система управления.	3		1	1			14	Опрос, кейсы, практические задания
2	Планирование как функция управления.	3		1	1			14	Опрос, кейс, практическое задание
3	Организация взаимодействия. Построение организаций.	3		1	1			14	Опрос, кейс, практические задания, эссе
4	Мотивация персонала в организации.	3		1	1			14	Опрос, кейс, практические задания, контрольная работа
5	Управленческий контроль в менеджменте. Принятие управленческих решений.	3		1	1			14	Опрос, кейс, практические задания, эссе
6	Групповая динамика. Коммуникации. Руководство: власть и личное влияние. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.	3		1	1			14	Опрос, практические задания, эссе
7	Управление конфликтами и стрессами.							14	Опрос, кейс, практические задания, контрольная работа
8	Этика и социальная ответственность менеджмента.							20	Опрос, эссе, контрольная работа
9	Самоменеджмент							14	Опрос, практические задания
	ИТОГО	144		6	6			132	Экзамен

Примечание:

Л – лекция; ПЗ – практическое занятие, семинар; ЛР – лабораторные работы; КР – курсовая работа; СР – самостоятельная работа.

Таблица 3.

**Матрица соотнесения тем/разделов
учебной дисциплины/модуля и формируемых компетенций**

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов	Компетенции				Общее количество компетенций
		ОК-8	ПК-28	ПК-41	ПК-42	
Понятийный аппарат управления организацией. Эволюция управленческой мысли. Концепции управления. Организация как система управления.	16	+	+	+	+	4
Планирование как функция управления.	16	+	+	+	+	4
Организация взаимодействия. Построение организаций.	16	+	+	+	+	4
Мотивация персонала в организации.	16	+	+	+	+	4
Управленческий контроль в менеджменте. Принятие управленческих решений.	16	+	+	+	+	4
Групповая динамика. Коммуникации. Руководство: власть и личное влияние. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.	16	+	+	+	+	4
Управление конфликтами и стрессами.	14	+	+	+	+	4
Этика и социальная ответственность менеджмента.	20	+	+	+	+	4
Самоменеджмент	14	+	+	+	+	4
Итого	144					

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Понятийный аппарат управления организацией. Эволюция управленческой мысли. Концепции управления. Организация как система управления.

Общая теория управления. Сущность менеджмента; его роль в современном обществе. Принципы, функции, методы менеджмента. Цели и задачи менеджмента. Объекты и субъекты менеджмента. Виды менеджмента. Характерные особенности современного менеджмента. Организационные процессы в менеджменте.

Тема 2. Планирование как функция управления.

Основные (общие) и фоновые (специальные) функции менеджмента. Понятие планирования в организации. Процесс планирования в организации: этапы и содержание. Система планов организации.

Тема 3. Организация взаимодействия. Построение организаций.

Организация - общая, универсальная функция менеджмента. Организация как процесс – функция распределения задач. Делегирование полномочий как способ установления организационных связей с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. Норма управляемости. Принцип соответствия. Степень централизации управления. Организационная структура управления (ОСУ) организацией: понятие и элементы, связи. Типы организационных структур: бюрократические и адаптивные. Принципы и методы проектирования ОСУ.

Тема 4. Мотивация персонала в организации.

Мотивация деятельности – основа эффективного управления человеком. Основные теории мотивации. Мотивация как функция менеджмента: необходимость, определение, сущность, методы. Мотив, мотивирование, мотивационная структура. Стимул,

стимулирование. Взаимосвязь между мотивацией и конечным результатом деятельности. Мотивационный процесс: стадии и характер.

Тема 5. Управленческий контроль в менеджменте. Принятие управленческих решений.

Понятие и сущность контроля в организации. Основные виды контроля в организации. Основные этапы контроля. Управленческие решения в системе менеджмента. Проблемная ситуация – ключ к пониманию управленческого решения. Определение и характеристики управленческих решений. Классификация управленческих решений.

Тема 6. Групповая динамика. Коммуникации. Руководство: власть и личное влияние. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.

Организация групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды. Понятие коммуникаций в менеджменте. Власть: общее понятие. Влияние. Авторитет. Основные положения современных теорий власти. Их использование для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Основы и источники власти в организации.

Лидерство в организации: природа, содержание и определение. Современные теории лидерства. Использование теорий лидерства для решения стратегических и оперативных управленческих задач. Эффективное лидерство. Иерархия традиционных и лидерских отношений. Лидер и менеджер. Понятие «стили руководства». Объективные и субъективные слагаемые. Классические стили руководства: авторитарный, демократический, либеральный. Современные стили руководства.

Тема 7. Управление конфликтами и стрессами.

Конфликты: общее понятие и природа конфликтов в организации. Типы конфликтов. Уровни конфликта в организации. Принципиальные возможности (стратегии) управления конфликтами. Методы управления конфликтами.

Тема 8. Этика и социальная ответственность менеджмента.

Аргументы в пользу и против социальной ответственности. Этика и современное управление. Повышение показателей эластичности поведения.

Тема 9. Самоменеджмент

Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Программой дисциплины «Управление организацией (предприятием)» предусмотрены следующие виды учебных занятий: лекции, практические (семинарские) занятия. Обучение строится с использованием активных методов (разбор кейсов, работа в малых группах, практические упражнения, подготовка индивидуальных заданий, эссе и др.).

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине «Управление организацией (предприятием)» проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования практических навыков по их применению при решении экономических задач в выбранной предметной области. Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовка докладов (презентаций).

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме и обратить внимание на те вопросы, которые предлагаются к рассмотрению в конце каждой темы. При изучении основной и дополнительной литературы, студент может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции при выполнении следующих условий:

- 1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
- 2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на практических занятиях;
- 3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности менеджера;
- 4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе;
- 5) разработка предложений преподавателю в части доработки и совершенствования учебного курса. В ходе самоподготовки к практическим занятиям студент осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на практических (семинарских) занятиях. Подготовка доклада – закрепление теоретических основ и проверка знаний студентов по вопросам основ и практической организации научных исследований, умение подбирать, анализировать и обобщать материалы, раскрывающие связи между теорией и практикой. Подготовка презентации предполагает творческую активность слушателя, умение работать с литературой, владение методами анализа данных и компьютерными технологиями их реализации.

Структура семинара

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его

выполнение, а замет идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут.

Подведением итогов семинарское занятие заканчивается. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Практические советы по подготовке презентации, доклада

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды – визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто (текстовое содержание презентации – устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции);
- рекомендуемое число слайдов 10-15;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал – должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключение, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь:

- сообщать новую информацию;
- использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия;
- дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);
- иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудиовизуальных и визуальных материалов.

Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Самостоятельная работа студентов должна способствовать более глубокому усвоению изучаемой дисциплины, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на приобретение навыков применения теоретических знаний на практике.

В рамках изучения дисциплины предполагается следующая самостоятельная работа студентов:

1. Чтение и анализ научной и учебной литературы по предмету.
2. Подготовка наиболее актуальных и спорных вопросов для последующего обсуждения в рамках групповых дискуссий, групповых консультаций.

Таблица 4.

Содержание самостоятельной работы обучающихся

Номер радела (темы)	Темы/вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во час.	Формы работы
1.	Понятийный аппарат управления организацией. Эволюция управленческой мысли. Концепции управления. Организация как система управления.	14	чтение научной литературы, подготовка к опросу и выполнению практических заданий
2.	Планирование как функция управления.	14	чтение научной литературы, подготовка к опросу и выполнению практических заданий
3.	Организация взаимодействия. Построение организаций.	14	чтение научной литературы, подготовка к опросу и написание эссе
4.	Мотивация персонала в организации.	14	чтение научной литературы, подготовка к опросу и контрольной работе
5.	Управленческий контроль в менеджменте. Принятие управленческих решений.	14	чтение научной литературы, подготовка к опросу и написание эссе
6.	Групповая динамика. Коммуникации. Руководство: власть и личное влияние. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.	14	чтение научной литературы, подготовка к опросу и написание эссе
7.	Управление конфликтами и стрессами.	14	чтение научной литературы, подготовка к опросу, написание итогового проекта
8.	Этика и социальная ответственность менеджмента.	20	чтение научной литературы, подготовка к опросу и контрольной работе, написание эссе и итогового проекта
9.	Самоменеджмент	14	чтение научной литературы, написание итогового проекта

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины, выполняемые обучающимися самостоятельно.

В ходе изучения данной дисциплины студентами выполняется подготовка письменного эссе. Эссе каждый студент готовит индивидуально.

Следует отметить требования к техническому оформлению эссе. Страницы текста должны соответствовать формату А4(210x297). Выполнение работы осуществляется машинописным способом на одной стороне листа белой бумаги через 1,5 интервала. Высота букв и цифр должна быть не менее 1,8 мм. (Обычно шрифт 14 Times New Roman). На странице около 1800 знаков, включая пробелы и знаки препинания, т.е. 57–60 знаков в строке, 28–30 строк на странице. Выравнивание по ширине. Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое — не менее 30 мм, правое — не менее 10 мм, верхнее — не менее 15 мм, нижнее — не менее 20 мм. Абзацный отступ 1,25 см.

Письменная работа должна содержать следующие разделы: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

На титульном листе необходимо указать название работы, фамилию, имя, отчество автора, а также фамилию, имя, отчество научного руководителя, его ученую степень и звание.

В содержании необходимо отразить план работы с указанием названий разделов (глав, параграфов и т.д.) и страниц. Письменная работа может содержать приложения, где размещаются таблицы и другие вспомогательные материалы.

Заключение содержит краткое изложение выводов по теме работы. Заключение не должно носить характер сжатого пересказа всей работы, в нем должны быть изложены итоговые результаты. Заключительная часть предполагает, как правило, также наличие обобщенной итоговой оценки проделанной работы.

Список использованных источников и литературы содержит наименование работ, источников, которые были непосредственно использованы автором при работе над письменной работой. Ссылки на печатные и электронные источники, указанные в списке литературы, необходимо оформлять в виде обычных сносок внизу страницы, указывая полное библиографическое название источника, а также страницу.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

6.1. Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины лекции, практические занятия являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной технологии.

Лекции излагаются в виде презентации с использованием мультимедийной аппаратуры. Основной целью практических занятий является разбор практических ситуаций. Дополнительной целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала. На практических занятиях также осуществляется проверка выполнения заданий.

При проведении практических занятий студенты готовят и представляют (с использованием программы Power Point) небольшие сообщения по наиболее важным теоретическим аспектам текущей темы, отвечают на вопросы преподавателя и других слушателей. В число видов работы, выполняемой слушателями самостоятельно, входят: поиск и изучение литературы по рассматриваемой теме; поиск и анализ научных статей, монографий по рассматриваемой теме; подготовка реферативных обзоров; подготовка презентации.

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях: при реализации различных видов учебной работы (лекций и практических занятий) используются следующие образовательные технологии: дискуссии, презентации, работа в группах, деловые игры. В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.

Учебные занятия по дисциплине могут проводиться с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) интерактивном взаимодействии обучающихся и преподавателя в режимах on-line и/или off-line в формах: видеолекций, лекций-презентаций, видеоконференции, собеседования в режиме чат, форума, чата, выполнения виртуальных практических работ.

6.2. Информационные технологии

В рамках реализации дисциплины «Управление организацией (предприятием)» предусмотрены информационные технологии, используемые при реализации различных видов учебной и внеучебной работы:

- использование системы управления обучением LMS Moodle «Электронное образование» (размещение теоретического материала (лекции, схемы, статьи, ссылки на необходимый видеоматериал, Интернет-порталы и нормативно-правовые акты), практического материала (кейсы, задания, ссылки на необходимый видеоматериал, Интернет-порталы и нормативно-правовые акты) и домашних заданий, ознакомление учащихся с оценками и т.д.);
- электронные интерактивные способы взаимодействия преподавателя и студентов путем организации интернет-форума в LMS MOODLE «Электронное образование»;
- использование возможностей электронной почты преподавателя olgav_drozd@mail.ru;
- использование электронных учебников и различных сайтов (электронные библиотеки, журналы и т.д.) как источник информации;
- использование средств представления учебной информации (электронных учебных пособий и практикумов, применение новых технологий для проведения очных (традиционных) лекций и семинаров с использованием презентаций);
- использование интерактивных средств взаимодействия участников образовательного процесса (технологии дистанционного или открытого обучения в глобальной сети (веб-конференции, форумы, учебно-методические материалы и др.).

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

В ходе занятий используется следующее программное обеспечение:

Наименование программного обеспечения	Назначение
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
КОМPAS-3D V13	Создание трехмерных ассоциативных моделей отдельных элементов и сборных конструкций из них

Google Chrome	Браузер
Far Manager	Файловый менеджер
Notepad++	Текстовый редактор
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер
Paint .NET	Растровый графический редактор
VLC Player	Медиапроигрыватель
VMware (Player)	Программный продукт виртуализации операционных систем
WinDjView	Программа для просмотра файлов в формате DJV и DjVu

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

В рамках реализации дисциплины предусмотрено использование следующих информационно-справочных систем:

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru - крупнейший российский информационный портал: <http://elibrary.ru>
2. Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС»: <http://dlib.eastview.com/>
3. Электронный каталог «Научные журналы АГУ»: <http://journal.asu.edu.ru/>
4. Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем»: <https://library.asu.edu.ru>
5. Справочная правовая система КонсультантПлюс: <http://www.consultant.ru>
6. Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний: <http://mars.arbicon.ru>

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Управление организацией (предприятием)» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 5.

Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств

п/п	Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции (компетенций)	Наименование оценочного средства
1.	Понятийный аппарат управления организацией. Эволюция управленческой мысли. Концепции управления. Организация как система управления.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, кейсы, практические задания

2.	Планирование как функция управления.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, кейс, практическое задание
3.	Организация взаимодействия. Построение организаций.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, кейс, практические задания, эссе
4.	Мотивация персонала в организации.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, кейс, практические задания, контрольная работа
5.	Управленческий контроль в менеджменте. Принятие управленческих решений.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, кейс, практические задания, эссе
6.	Групповая динамика. Коммуникации. Руководство: власть и личное влияние. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, практические задания, эссе
7.	Управление конфликтами и стрессами.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, кейс, практические задания, контрольная работа
8.	Этика и социальная ответственность менеджмента.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, эссе, контрольная работа
9.	Самоменеджмент.	ОК-8, ПК-28, ПК-41, ПК-42	Опрос, практические задания

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Итоговая форма отчётности в 3 семестре - экзамен. Итоговая оценка выставляется исходя из баллов, полученных на семинарских занятиях, баллов за контрольные работы (тесты), итоговый проект, бонусов за активность и посещаемость.

Таблица 6.

Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 7.

Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать

	свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задание

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1. Понятийный аппарат управления организацией. Эволюция управленческой мысли. Концепции управления. Организация как система управления.

Вопросы для обсуждения

- Характерные черты и содержание менеджмента.
- Организация и менеджмент.
- Классическая школа в управлении, школа «человеческих отношений».
- Количественный подход к управлению
- Системный и ситуационный подходы.
- Три научных подхода к управлению: процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.
- Современные концепции управления: стратегический менеджмент, управление качеством, управление по результатам.
- Современные концепции управления: проектный менеджмент, управление изменениями, управление знаниями, концепция обучающейся организации, бенчмаркинг, маркетинг-менеджмент.
- Американская, европейская и японская модели управления.
- Составляющие внутренней среды организации.
- Менеджмент и внешнее окружение организации.
- Процесс управления организацией.

Кейсы

Кейс «Эксперимент на «Вольво»

Вопросы для обсуждения

1. Как вы думаете, к какой парадигме — классической школе или школе «человеческих отношений» — следует отнести эксперимент в «Вольво»?
2. Попробуйте провести параллели между Хоторнскими экспериментами и описанным в примере шведским опытом нововведения. Есть ли между ними что-либо общее, и если есть, то в чем оно заключается?
3. Повлияли ли объективные факторы (обстановка в стране и регионе) на результаты американского и шведского экспериментов? Сказалась ли безработица на результатах экспериментов?
4. Чем различались цели нововведения в Хоторне и Кальмаре?
5. Какие факторы доминировали в шведском эксперименте — технология и организация производства или неформальные нормы в малой группе?
6. Каким образом удалось решить проблему рестрикционизма в данном эксперименте? Чем такое решение отличается от подхода Тейлора?
7. Почему в Кальмаре возникали межличностные конфликты и как они устранялись?

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

Кейс «Основоположники менеджмента»

Вопросы для обсуждения

1. Прочитав приведенную в ситуации критическую статью, выразите ваше отношение к сложившейся в настоящее время классификации направлений развития управленческой мысли. Как вы понимаете термины «научный менеджмент», «административный менеджмент»?

2. Как вы оцениваете вклад предпринимателей-руководителей в развитие теории и практики управления?

3. Насколько обоснованным, по вашему мнению, является отнесение Г. Форда к последователям Ф.У. Тейлора?

Практические задания

Задание 1. Управление организацией, занимающейся коммерческой деятельностью, – это менеджмент; управление госбюджетной организацией, выполняющей определенные социальные функции, – тоже менеджмент. Но управление этими организациями во многом различается. Необходимо сформулировать основные различия между первым видом управления (коммерчески ориентированным менеджментом) и вторым его видом (социально ориентированным менеджментом).

Задание 2. Главная долгосрочная цель некоего предприятия, работающего в условиях жесткого конкурентного давления со стороны других предприятий, – получение ежегодно стабильно высокой прибыли (в определенном денежном выражении).

Необходимо подобрать показатели (по одному или по два) для выражения целей каждого из следующих функциональных подразделений (отделов) данного предприятия:

- планово-экономического;
- маркетинга;
- труда и заработной платы;
- финансового;
- технологического;
- материально-технического снабжения;
- управление качеством продукции.

Тема 2. Планирование как функция управления.

Вопросы для обсуждения

- Сущность планирования.
- Принципы планирования.
- Методы планирования.
- Виды планирования.
- Перспективные и стратегические планы.
- Тактическое и оперативное планирование.
- Бизнес-план организации.

Кейс «Макдональдс» на российском рынке»

Вопросы для обсуждения

1. Какие цели преследовала фирма «Макдональдс», выходя на российский рынок?

2. Какой тип стратегии фирма развивала? Для ответа на этот вопрос дайте оценку положению фирмы до выхода на международный рынок. Обязательно используйте при анализе инструментарий стратегического управления.

3. Какие глобальные изменения во внешней среде не позволили фирме «Макдональдс» остаться на российском рынке?

4. Почему фирма «Макдональдс» уделяет внимание имиджу и что она делает для поддержания имиджа?

5. Какой тип стратегии реализовывала «Москва – Макдональдс» на российском рынке до 2022 года?

7. Существуют ли, по вашему мнению, перспективы развития фирмы «Москва – Макдональдс»?

Практическое задание (работа в малых группах)

Представьте, что Вы занимаете руководящую должность на предприятии, то есть являетесь менеджером высшего звена. Для поддержания эффективного функционирования организации, завоевания устойчивой позиции на рынке и отрасли Вам необходимо:

- Определить как факторы внешней среды воздействуют на текущую деятельность организации (экономические, политические, рыночные, технологические, факторы конкуренции, факторы социального поведения).

- Проанализировать составляющие внутренней среды Вашей компании.

- Направление «маркетинг»:

Как осуществляется сбыт и реклама товаров или услуг, предлагаемых на рынке?

- Направление «человеческие ресурсы»:

Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в Вашей компании?

Каковы компетентность (умения, навыки, опыт) и подготовка высшего руководства?

Имеете ли Вы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения?

- Направление «культура и образ организации»:

Как можно охарактеризовать атмосферу в организации (дружественная, жесткая конкуренция и т.п.)? Что можно сказать об имидже Вашей компании?

- Сформулировать миссию организации.

- Обозначить цели Вашей компании (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).

Тема 3. Организация взаимодействия. Построение организаций.

Вопросы для обсуждения

- Делегирование, ответственность, полномочия.

- Виды организационных полномочий.

- Определение обязанностей и полномочий.

- Взаимоотношения членов организации.

- Этапы построения организации.

- Организационные структуры.

- Место и роль подразделений в организационной структуре.

- Принципы создания эффективной организации.

Кейс «Сокращение ступеней управления»

Вопросы для обсуждения

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

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

3. Много или мало иметь пять уровней управления между исполнителем и директором?

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

Практические задания

Задание 1. Предприятие, имеющее линейно-функциональную структуру, работает на рынке со сложными и динамично меняющимися условиями. Объективно возник вопрос

о частичном переходе на дивизиональную структуру. Необходимо разработать схему действий, обеспечивающих выбор модификации дивизиональной структуры (продуктовой, ориентированной на потребителя или региональной), в наибольшей степени приемлемой для конкретных условий, в которых находится предприятие.

Задание 2. На предприятии выполняются три большие программы, связанные с освоением выпуска новой продукции. Это выполнение управляется с помощью элементов матричной структуры. С начала будущего года должна начаться реализация еще одной программы, цель которой выход на новые рынки. В виду этого планируется соответствующее развитие матричной структуры. Следует наметить план действий, которые позволят определить конкретную «конфигурацию» новых матричных образований.

Темы эссе

1. Понятие «менеджмент» и управление. Цели и задачи менеджмента.
2. Необходимость и значение менеджмента в современной экономике.
3. Основные категории менеджмента: объекты и субъекты менеджмента, методы и принципы менеджмента.
4. Основные категории менеджмента: виды менеджмента, функции менеджмента.
5. Общие функции менеджмента: различные классификации функций менеджмента.
6. Фоновые функции менеджмента.
7. Специальные функции менеджмента.
8. Понятие «организации» и этапы ее развития, задачи, которые решает руководитель на каждом из этапов. Жизненный цикл организации.
9. Внешняя среда организации. Методы анализа внешней среды.
10. Внутренняя среда организации. Методы анализа внутренней среды.
11. Философия и миссия организации.
12. Цели организации, направления и иерархия целей организации. Требования, предъявляемые к целям.
13. Стратегии, задачи, политика организации.
14. Организация групповой работы на основе знаний процессов групповой динамики и принципов формирования команды.
15. Понятие планирования и необходимость планирования в организации. Процесс планирования в организации (сущность, этапы и особенности).
16. Система планов в организации (стратегические, общефирменные, оперативные). Бизнес-план.
17. Понятие и особенности «организации» как функции менеджмента: организационный и социально-экономический аспекты.

Тема 4. Мотивация персонала в организации.

Вопросы для обсуждения

- Общая характеристика мотивации.
- Мотивационный процесс.
- Мотивирование и стимулирование.
- Теории содержания мотивации. Теория иерархии потребностей Маслоу
- Теории процесса мотивации. Теория равенства. Концепция партисипативного управления.

Кейс «Мотивация в «Альфа-банке»

Вопросы для обсуждения

1. Какова характеристика системы материального стимулирования?
2. Опишите систему морального стимулирования работников «Альфабанка». Какие формы морального стимулирования, по вашему мнению, являются наиболее эффективными? Почему?

3. Каким образом и в какой степени мотивационная политика «Альфабанка» удовлетворяет потребности иерархии А. Маслоу? Основываясь на теории мотивации Ф. Герцберга, выделите «гигиенические факторы» и «мотиваторы», используемые «Альфа-банком». Каковы они?

4. Является ли конкурс между региональными подразделениями банка мотивирующим фактором? Поясните свой ответ.

5. Каким образом система обучения работников ОАО «Альфа-банк» влияет на мотивацию труда?

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы в небольших организациях, в других отраслях?

Практические задания

Задание 1. Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

- Вас лично в группе.
- Квалифицированного рабочего.
- Служащего в конторе.
- Профессионала (врача, юриста, преподавателя).
- Неквалифицированного работника.

Задание 2. Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму.

Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80 % – это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

- Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:
- Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
- Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
- Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Контрольная работа (тест)

1. Основными составляющими любой организации являются:

- а) задачи, ресурсы, результаты;
- б) управление, ресурсы, риски;
- в) цели, управление, люди;
- г) результаты, управление, цели.

2. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

- а) готовность пересмотреть свою миссию;
- б) сильное лидерство;
- в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения;

г) правильный подбор персонала.

3. Жизнедеятельность организации состоит из следующих основополагающих процессов:

- а) получение сырья или ресурсов из внешней среды;
- б) анализ и выбор стратегии;
- в) изготовление продукта (изделия, услуги, информации и т.п.);
- г) передача продукта во внешнюю среду.

4. Организационная культура основана:

- а) на принятых в обществе формах поведения;
- б) на законодательстве;
- в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- г) на особенностях производства.

5. Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание таких составляющих, как:

- а) структура, технология, кадры, организационная культура, мотивация;
- б) структура, внутриорганизационные процессы, технология, планирование, организационная культура;
- в) структура, кадры, технология, организационная культура, стратегия;
- г) структура, организационная культура, технология, кадры, внутриорганизационные процессы.

6. Исходным процессом в построении структуры организации является:

- а) организация работы;
- б) планирование работы;
- в) проектирование работы;
- г) координация работы.

7. Планирование — это

а) побуждение исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей;

б) сравнение реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы;

в) выбор целей и плана действий по их достижению;

г) распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними.

8. Внутриорганизационные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают три основных подпроцесса:

- а) координацию, планирование, коммуникацию;
- б) принятие решений, коммуникацию, мотивацию;
- в) коммуникацию, проектирование, контроль;
- г) принятие решений, координацию, коммуникацию.

9. Координация может осуществляться путем непосредственного руководства действиями в виде

- а) распоряжений;
- б) приказов и предложений;
- в) сверху вниз;
- г) посредством создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации.

10. Управление производством — это

а) управление такими процессами и действиями, как изучение рынка, реклама, ценообразование, создание систем сбыта, распределение созданной продукции, сбыт;

б) управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде;

в) управление процессом движения финансовых средств в организации;

г) управление, связанное с использованием возможностей работников для достижения целей, стоящих перед организацией.

11. Для органического типа управления организацией характерны:

- а) динамичные, не жестко определенные задачи;
- б) содержанием коммуникаций являются информация и советы;
- в) командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;
- г) власть проистекает из иерархических уровней в организации.

12. Управление эккаунтингом— это

а) управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде;

б) управление процессом движения финансовых средств в организации;

в) управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения ее фактической деятельности с имеющимися возможностями, а также с деятельностью других организаций;

г) управление, связанное с использованием возможностей работников для достижения целей, стоящих перед организацией.

13. Механистическому типу управления организацией присущ следующий набор характеристик:

а) консервативная, негибкая структура организации;

б) власть базируется на знании и опыте;

в) многонаправленность коммуникаций;

г) сопротивление изменениям.

14. Контроль — это

а) распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;

б) сравнение реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.

в) выбор целей и плана действий по их достижению;

г) побуждение исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей.

15. Управление маркетингом — это

а) управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде;

б) управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения ее фактической деятельности с имеющимися возможностями, а также с деятельностью других организаций;

в) управление такими процессами и действиями, как изучение рынка, реклама, ценообразование, создание систем сбыта, распределение созданной продукции, сбыт;

г) управление, связанное с использованием возможностей работников для достижения целей, стоящих перед организацией.

16. Стратегическое управление можно определить как

а) управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации;

б) управление, направленное на осуществление взаимосвязанных действий определенного типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;

в) управление, которое ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей;

г) управление организацией, гибко реагирующее и осуществляющее своевременные изменения в организации.

17. К общему внешнему окружению организации относятся:

- а) конкуренты;
 - б) политические процессы;
 - в) научно-техническое и технологическое развитие общества;
 - г) рынок рабочей силы.
18. Непосредственным деловым окружением организации являются:
- а) покупатели;
 - б) инфраструктура;
 - в) поставщики;
 - г) правовое регулирование.
19. Система стратегического управления включает:
- а) формирование миссии и целей;
 - б) управление организацией;
 - в) подбор высококвалифицированного персонала;
 - г) способность адаптироваться к изменяющимся условиям.
20. Ключевыми ролями любого менеджера являются:
- а) информационная;
 - б) координатора;
 - в) мотиватора;
 - г) роль руководителя.

Тема 5. Управленческий контроль в менеджменте. Принятие управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

- Понятие управленческого решения и его место в процессе управления.
- Классификация управленческих решений.
- Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
- Групповое принятие решений.

Кейс «Компания «Медэкс»

Вопросы для обсуждения

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

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

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

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

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

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

Практические задания

Задание 1. Примите решение в следующей ситуации

Вы — деловой и очень занятой партнер в одной юридической фирме. Ваш опытный секретарь жалуется на постоянную головную боль, сонливость, пересохшее горло. По ее мнению, проблема состоит в том, что в офисе очень плохой воздух и она хочет, чтобы вы что-нибудь предприняли. Как вы отреагируете?

Задание 2. Ответьте на следующие вопросы

- Назовите возможные преимущества и недостатки применения компьютерных технологий в принятии управленческих решений.
- Считаете ли вы интуицию действенным подходом к принятию решений в организации? Почему? Возможно ли объединить интуитивный и рациональный подходы к принятию решений?

Темы эссе

1. Делегирование полномочий как способ установления организационных связей: цели, полномочия, ответственность, необходимость, принципы.
2. Понятие организационных структур управления: элементы; факторы, влияющие на выбор и построение; требования, предъявляемые к ОСУ.
3. Типы организационных структур управления (бюрократические и адаптивные). Проектирование организационных структур.
4. Мотивация как функция менеджмента: необходимость, определение, сущность, методы.
5. Мотив, мотивирование, мотивационная структура. Стимул, стимулирование.
6. Сущность, задачи и функции контроля. Виды контроля. Этапы контроля.
7. Сущность и классификаций управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
8. Процесс принятия управленческих решений.
9. Роль менеджера в принятии управленческого решения.

Тема 6. Групповая динамика. Коммуникации. Руководство: власть и личное влияние. Адаптация стилей руководства к деловым ситуациям.

- Вопросы для обсуждения
- Понятие групповой динамики.
- Типы групп. Причины объединения в группы.
- Структурная динамика рабочей группы.
- Процесс коммуникаций и эффективность управления.
- Коммуникационный процесс.
- Межличностные коммуникации. Организационные коммуникации.
- Природа руководства.
- Личностные источники власти менеджеров.
- Основы наделения властью и участия в управлении.
- Стили руководства.

Практические задания

Задание 1. Студенты в терминах изученной темы описывают пример из своей жизни, свидетельствующий о группе, в которой ей (ему) приходилось быть, и почему она (он) считают эту группу лучшей в своей жизни. Однако вначале должен быть указан тип группы, так как это имеет непосредственное отношение к последующему описанию группы.

Задание 2. Практическое упражнение: «Различия и тактика должностной власти».

Шаг 1. Студенты индивидуально ранжируют от 1 до 10 должности с точки зрения власти, которую они должны иметь в своих организациях. Список прилагается преподавателем. Определяют, какая из должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть, власть вознаграждения, власть принуждения.

Шаг 2. В малых группах студенты обсуждают результаты индивидуальных предложений и выносят групповое решение.

Шаг 3. Преподаватель заканчивает упражнение, подводя итоги обсуждению, обращает особое внимание на разброс мнений в ранжировании студентами должностей с точки зрения их власти, что связано с прозрачным значением власти.

Темы эссе

1. Теории лидерства (теории черт, поведенческие теории, ситуационные теории, атрибутивные теории).

2. Лидерство в организации: природа, содержание и определение. Компетенции лидера, роли лидера. Эффективное лидерство. Понятие идентификации. Основные качества современного лидера.

3. Общее понятие власти. Влияние. Авторитет. Личная власть. Основы и источники власти в организации. Основные теории власти.

4. Понятие «стили руководства». Стили руководства и методы управления персоналом. Объективные и субъективные основы стиля руководства.

5. Классические стили руководства (классификация К.Левина): авторитарный, демократический, либеральный. Краткая характеристика и сравнительный анализ классических стилей руководства.

6. Современные стили руководства.

Тема 7. Управление конфликтами и стрессами.

Вопросы для обсуждения

- Представление о конфликте как проявлении противоречий и источнике развития.

- Структура (цикл) конфликта и основные формы поведения в конфликтной ситуации.

- Типы конфликта в организации и их источники.

- Практические навыки управления конфликтами различных уровней.

Кейс «Дилемма сотрудника организации»

Вопросы для обсуждения

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

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

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

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

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

Практические задания

Задание 1. Попробуйте поместить себя в ситуацию морального конфликта и, воспользовавшись наличием свободной воли, сделайте правильный выбор. У вас есть два самых близких друга, которых Вы очень любите и цените. Вдруг Вы узнаете, что один из них, стремясь помочь Вам устроиться на очень желанное для Вас место работы, предал другого (который тоже претендовал на это место), сообщив о нем в новую фирму дискредитирующую ложную информацию. Работу предложили Вам. Друг, кандидатуру которого отвергли, не знает о подоплеке этого дела. О Вашей осведомленности не знает и тот друг, который способствовал Вашему назначению на должность. Ваши действия.

Задание 2. Как Вы себя поведете в подобной ситуации? Постарайтесь проанализировать свою мотивацию и те затруднения, которые Вы могли бы испытывать в процессе принятия решения. Может ли отразиться, на Ваш взгляд, подобная ситуация на деловом общении участвующих лиц?

Задание 3. В периодических изданиях нужно выбрать описание ситуации, где присутствует конфликт. Разберите этот конфликт с точки зрения уровня, причины, динамики развития, способов разрешения. Работа выполняется в малых группах.

Тема 8. Этика и социальная ответственность менеджмента.

Вопросы для обсуждения

- Понятие управленческой этики. Критериальные подходы к принятию этических решений.

- Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.

- Проблемы этики и социальной ответственности в отечественных организациях.

Темы эссе

1. Этика и социальная ответственность: основные понятия
2. Факторы социально-этических аспектов деятельности организаций
3. Базисные ценности
4. Этика и управленческие решения
5. Этика и социальная ответственность в организации
6. Социально-этические проблемы организации
7. Социофакторы и этика менеджмента
8. Фундаментальные принципы бизнеса

Контрольная работа (тест)

1. Запрограммированные решения – это:
 - а) выбор альтернативы;
 - б) результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения;
 - в) решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами;
 - г) определение оптимального результата при заданных ограничениях времени и ресурсов.
2. Решения, основанные на суждениях - это:
 - а) выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;
 - б) результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения;
 - в) решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами;
 - г) выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.
3. Этапами рационального решения проблем являются:
 - а) диагностика проблемы, формулировка ограничений принятия решения, определение альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь;
 - б) диагностика проблемы, формулировка ограничений принятия решения, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация;
 - в) диагностика проблемы, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь;
 - г) диагностика проблемы, формулировка ограничений принятия решения, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь.
4. Обстоятельства, в которых принимаются решения, традиционно классифицируются как условия:
 - а) определенности, риска, информационных ограничений;
 - б) ресурсных ограничений, риска, неопределенности;
 - в) определенности, риска, неопределенности;
 - г) поведенческих ограничений, риска, неопределенности.
5. Межуровневые коммуникации в организации - это:
 - а) перемещение информации внутри организации с уровня на уровень в рамках горизонтальных коммуникаций;
 - б) перемещение информации во внешней среде с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций организации;
 - в) перемещение информации внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций;
 - г) перемещение информации внутри организации с уровня на уровень в рамках диагональных коммуникаций.

6. Каналом неформальных коммуникаций являются:
- а) информационные ресурсы;
 - б) поведенческие ограничения;
 - в) материальные ресурсы;
 - г) слухи.
7. В процессе обмена информацией выделяют следующие базовые элементы:
- а) отправитель, сообщение, получатель, обратная связь;
 - б) отправитель, идея, канал, получатель;
 - в) отправитель, сообщение, помехи, получатель;
 - г) отправитель, сообщение, канал, получатель.
8. Укажите правильную последовательность этапов коммуникационного процесса:
- а) зарождение идеи, кодирование и выбор канала, декодирование, передача;
 - б) зарождение идеи, передача, кодирование и выбор канала, декодирование;
 - в) зарождение идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование;
 - г) кодирование и выбор канала, зарождение идеи, передача, декодирование.
9. Отправитель - это:
- а) лицо, обеспечивающее эффективный обмен информацией;
 - б) лицо, которое декодирует информацию;
 - в) лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее;
 - г) лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
10. К преградам на пути межличностных коммуникаций, обусловленным восприятием не относятся:
- а) социальные установки людей;
 - б) накопленный опыт;
 - в) круг интересов, потребностей, эмоциональное состояние;
 - г) конкурентная борьба.
11. Специализация рабочих заданий - это:
- а) взаимоотношения формальной подотчетности;
 - б) официальное законное право менеджера принимать решения;
 - в) степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы;
 - г) процесс передачи властных полномочий и ответственности сотрудникам на нижележащих уровнях иерархии.
12. Управленческая цепочка - это:
- а) назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности;
 - б) неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность;
 - в) комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям;
 - г) объем организационного пространства, которое руководитель в состоянии контролировать.
13. Централизация - это:
- а) властные полномочия, которые смещаются в направлении нижних уровней организации;
 - б) поведенческие ограничения;
 - в) властные полномочия, которые концентрируются на верхних уровнях управления организации;
 - г) разработка формальных правил, политики, инструкций, процедур.
14. Департаментализация - это:
- а) взаимоотношения формальной подотчетности;
 - б) объем организационного пространства, которое руководитель в состоянии контролировать;

в) разделение на отделы;
г) властные полномочия, которые концентрируются на верхних уровнях управления организации.

15. Формализация - это:

а) назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности;

б) разработка правил, политики, инструкций, процедур, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников;

в) взаимоотношения формальной подотчетности;

г) разделение на отделы.

16. Вертикальный функциональный подход подразумевает, что:

а) для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды;

б) отделы группируются в подразделения, в соответствии с общностью выпускаемых товаров или по географическому принципу;

в) сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют и квалификацией;

г) сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.

17. К преимуществам функциональной организационной структуры не относится:

а) решения принимаются на верхних уровнях иерархии;

б) высокая степень координации;

в) карьерный рост внутри функциональных отделов;

г) углубление специализации.

18. Схематично изобразите матричную структуру организации

Тема 9. Самоменеджмент.

Вопросы для обсуждения

- Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента.
- Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей.
- Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон, установление приоритетов с помощью анализа АБВ и принципа Эйзенхауэра.

- Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей.

Практические задания

Задание 1. Используя инструменты самоменеджмента, осуществите ранжирование жизненных целей (временной ряд), проведите анализ личных сильных и слабых сторон (SWOT-анализ), проанализируйте установленные приоритеты (анализ АБВ).

Задание 2. Предлагается заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»? Свой ответ аргументируйте.

Итоговый проект «Управленческое обследование организации» (на примере названия выбранной компании). На основе изучения теоретического материала курса, публикаций по проблематике менеджмента, информации порталов, занимающихся вопросами повышения эффективности управления компаниями, провести управленческое обследование реально функционирующей на российском рынке организации.

Содержание задания

1. Итоговый проект каждый студент готовит индивидуально.

2. Объектом анализа выступает реально функционирующая на российском рынке компания (в качестве объекта исследования может выступать компания, в рамках которой вы осуществляете свою профессиональную деятельность).

3. Проект готовится в соответствии с разработанной структурой.
4. Объем работы 5-15 страниц.
5. Вся информация в работе представляется в краткой, но емкой форме, четко отражая исследуемую категорию.
6. Автор работы защищает перед учебной группой разработанный итоговый проект (возможна подготовка презентации).
7. Работа оформляется в соответствии с требованиями к техническому оформлению, сдается преподавателю в бумажном и электронном (на базе Moodle) виде не позднее установленного срока.

Структура итогового проекта:

- Титульный лист
 - Содержание
1. Краткая характеристика компании:
 - наименование;
 - почтовый и юридический адрес;
 - общее описание (когда и кем было основано) ;
 - организационно-правовая форма.
 2. Основные конкуренты компании, преимущества по сравнению с ними.
 3. Направление «Маркетинг»
 - Ассортимент продукции/услуг
 - Ценовая политика
 - Продвижение продукции
 - Распределение продукции
 4. Направление «Производство»
 - Краткое описание производственного процесса (основная суть)
 - Подвержена ли продукция сезонным колебаниям спроса?
 5. Направление «Человеческие ресурсы»
 - Охарактеризуйте сотрудников, работающих в данной компании (личностные качества, образование, навыки, опыт).
 - Каковы компетентность (умения, навыки, опыт) и подготовка высшего руководства?
 - Опишите систему мотивации сотрудников компании.
 - Как можно охарактеризовать атмосферу в организации (дружественная, жесткая конкуренция и т.п.)?
 - Имидж компании
 - Сформирована ли организационная культура организации? В чем она проявляется?
 6. Сформулируйте миссию организации.
 7. Обозначьте цели компании (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные).
 8. Схематично изобразите организационную структуру компании
 9. Проведите SWOT- анализ компании
 10. Список источников

Требования к техническому оформлению работы

Страницы текста должны соответствовать формату А4. Выполнение работы осуществляется машинописным способом на одной стороне листа белой бумаги через 1,5 интервала, шрифт 14 Times New Roman. Выравнивание по ширине. Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое — не менее 30 мм, правое — не менее 10 мм, верхнее — не менее 15 мм, нижнее — не менее 20 мм. Абзацный отступ 1,25 см.

Вопросы к экзамену по дисциплине «Управление организацией (предприятием)»

1. Сущность и содержание управления.

2. Субъекты и объекты управления в социально-экономической системе общества
3. Ключевые категории концепции управления.
4. Сущность управленческой деятельности.
5. Определение и сущность менеджмента
6. Типы организаций.
7. Основные подходы в теории управления.
8. Принципы управления.
9. Развитие управленческой мысли в России
10. Особенности российского менеджмента.
11. Сравнительные особенности моделей менеджмента. Американская и японская модели менеджмента.
12. Управленческие роли по определению Минцберга.
13. Сущность и классификация функций управления.
14. Экономические методы менеджмента.
15. Административные (организационно-распорядительные) методы менеджмента
16. Социально-психологические методы менеджмента
17. Функция контроля. Технология контроля. Требования – критерии контроля.
18. Организация как объект управления.
19. Методики анализа внешней и внутренней среды предприятия.
20. Факторы внешней среды предприятия.
21. Факторы внутренней среды предприятия.
22. Мотивация деятельности человека.
23. Содержательные теории мотивации.
24. Процессуальные теории мотивации.
25. Планирование и организация как функции управления.
26. Управленческие решения: понятие, классификация.
27. Процесс принятия управленческих решений.
28. Модели и методы принятия управленческих решений.
29. Сущность стратегического управления. Преимущества и недостатки.
30. Процесс стратегического планирования. Этапы процесса.
31. Коммуникации в управлении. Типы организационных коммуникаций.
32. Коммуникационные стили в управлении. Невербальная коммуникация.
33. Коммуникативный процесс в управлении. Виды сетей коммуникаций.
34. Типы «барьеров» коммуникаций в управлении и общие правила построения эффективных коммуникаций.
35. Информационные технологии в деятельности менеджера.
36. Сущность власти. Источники власти в организации.
37. Лидерство. Типы отношений лидерства.
38. Традиционные концепции лидерства.
39. Концепции ситуационного лидерства.
40. Сущность управленческого контроля, его виды.
41. Этапы процесса контроля. Внешний и внутренний контроль.
42. Природа и причины конфликтов.
43. Типы конфликтов.
44. Методы управления конфликтом. Стили разрешения межличностных конфликтов.
45. Управление персоналом, функции и категории работников.
46. Движение персонала в организации.
47. Социальная ответственность, основные подходы.
48. Сущность этики управления.
49. Сущность организационной культуры. Функции.
50. Классификация организационной культуры.
51. Оперативное управление организаций.

52. Стили руководства.
53. Авторитарный и демократический стили руководства, их различия.
54. Основные типы структур управления.
55. Линейная, функциональная, линейно-функциональная структура управления, их достоинства и недостатки.
56. Матричная и дивизиональная структура управления. Их достоинства и недостатки.
57. Понятие, виды и этапы деловой карьерой.
58. Система критериев и показателей оценки персонала организации.
59. Особенности управленческой деятельности, ее элементы.
60. Основные школы науки управления.
61. Менеджер и его роль в организации.
62. Делегирование полномочий, понятия, виды полномочий.
63. Линейные, аппаратные, рекомендательные, параллельные и функциональные полномочия, их сущность.
64. Эффективность управления.
65. Процесс управления трудовыми ресурсами.
66. Оценка свойств и качеств личности менеджера организации.
67. Управление деловой карьерой

Таблица 8

Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
<i>ОК-8</i>				
Способность принимать оптимальные организационно-управленческие решения				
1.	Задание закрытого типа	Основными составляющими любой организации являются: а) задачи, ресурсы, результаты; б) управление, ресурсы, риски; в) цели, управление, люди; г) результаты, управление, цели.	в	1
2.		Основной характеристикой организации как открытой системы является: а) готовность пересмотреть свою миссию; б) сильное лидерство; в) способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения; г) правильный подбор персонала.	в	1
3.		Жизнедеятельность организации состоит из следующих основополагающих процессов: а) получение сырья или ресурсов из внешней среды; б) анализ и выбор стратегии; в) изготовление продукта (изделия, услуги, информации и т.п.); г) передача продукта во внешнюю среду.	а,в,г	1
4.		Организационная культура основана: а) на принятых в обществе формах поведения; б) на законодательстве; в) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях; г) на особенностях производства.	в	1

5.		<p>Внутренняя среда организации представляет собой органичное сочетание таких составляющих, как:</p> <p>а) структура, технология, кадры, организационная культура, мотивация;</p> <p>б) структура, внутриорганизационные процессы, технология, планирование, организационная культура;</p> <p>в) структура, кадры, технология, организационная культура, стратегия;</p> <p>г) структура, организационная культура, технология, кадры, внутриорганизационные процессы.</p>	г	1
----	--	---	---	---

6.	Задание открытого типа	<p>Ситуационная задача</p> <p>ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 37 человек. Компания организована в 1993 году и специализируется на морских и речных круизах, а также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании довольны обслуживанием и отдыхом, о чём свидетельствуют многочисленные записи в книге предложений. То есть качество услуг было на хорошем уровне.</p> <p>Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жёсткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал управленческое решение, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел.</p> <p>Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали уделять функциям производственного отдела, в том числе оформление путёвок, виз и др. За счёт такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов. И прибыль компании стала увеличиваться.</p> <p>Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата управленческого решения.</p> <p>В целях устранения возникшей проблемы руководством компании было подготовлено и проведено общее собрание сотрудников, на котором с помощью метода «мозгового штурма» были</p>	<p>РЕШЕНИЕ.</p> <p>1. Определить тип исследования и решения управленческой проблемы</p> <p>Управленческая проблема - вопрос, задача, возникающие в процессе управления, требующие исследования и разрешения. Фактически исследование не проводилось, первоначально проблема решилась на первом уровне управления качеством туристических услуг, то есть на уровне персонала. Затем после появления второй проблемы – снижение выручки был использован метод «мозгового штурма» для разработки вариантов управленческих решений.</p> <p>2. Определить и сформулировать проблему, стоящую перед менеджментом организации</p> <p>Проблема – снижение выручки от продаж.</p> <p>3. Определить тип проблемы</p> <p>Проблема является структурированной, то есть имеется четкое понимание количественных и качественных характеристик проблемы.</p> <p>4. Определить причины (факторы), послужившие причиной возникновения указанной проблемы</p> <p>- основной причиной появления проблемы (снижение выручки) является неверное управленческое решение - отсутствие анализа проблем увеличения конкуренции и</p>	20
----	------------------------	--	---	----

7.		<p>Ситуационная задача</p> <p>Строительный холдинг затратил большие суммы денег на покупку нескольких цементных заводов и на внедрение новейших технологий. Предварительные расчеты окупаемости показали, что если не будут привлечены дополнительные инвестиции, то компания начнет получать прибыль от вложений только через 50 лет. Финансовое положение критическое. Если не удастся быстро получить крупные заказы, то придется приостановить часть производства. Но это означает, что компании придется оставить без работы несколько тысяч рабочих в разных городах. Последствия такой акции окажутся катастрофическими не только для рабочих, но и для города, в котором они живут. Президент компании пытается заинтересовать правительство страны в размещении крупного заказа. Он передает несколько пакетов документов для участия в тендерах на строительство крупных государственных спорткомплексов, но процедура принятия решения и объявления победителя займет около восьми месяцев. Он узнает, что один министр, обладающий правом окончательного решения, глубоко увяз в долгах. Президент устанавливает с ним конфиденциальный контакт и предлагает ему 1 млн долларов наличными за предоставление его фирме контракта на строительство. Министр соглашается, и они заключают сделку. Деньги уплачены, и контракт заключен. Президент утверждает, что его поступок оправдан, так как его предприятие, рабочие места и сам город, где они находятся, спасены. Министр, в свою очередь, может расплатиться с долгами. Он избежал публичного скандала, тем самым сохранил свое рабочее место, и репутация министерства не пострадала. Следовательно, польза от совершенной сделки больше, чем вред от дачи взятки министру.</p> <p>Вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Оправдано ли решение президента? Если считаете, что оправдано, то почему? • Можно ли в подобных ситуациях ради нужд компании нарушать закон и нормы морали? • Какое, по Вашему мнению, решение было бы наиболее верным для компании? 	<p>Варианты ответов</p> <p>- Соискатель категорически не согласен с поступком президента компании и осуждает министра. Убежден, что их поведение не имеет оправданий и наиболее верным решением было бы просто не допускать такую ситуацию и не покупать заводы и новые технологии, чтобы не подвергать риску работников.</p> <p>По мнению соискателя, поступок президента компании вполне оправдан. Ведь так он смог сохранить для сотрудников рабочие места. А министры все равно все обросли коррупцией, так что в этой жизни это норма, если вопросы бизнеса решаются через крупные взятки чиновникам. Ничего аморального тут точно нет. Конечно, есть нарушение закона. Но вполне обосновано.</p>	15
8.		<p>Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS» (текст кейса см. в Приложении 1)</p> <p>Вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Какова организационная культура компании Levi Strauss? 2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной? 3. Согласны ли Вы с утверждением Haas, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию. 	см. Приложение 1	20

9.		<p>Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс» (текст кейса см. в Приложении 2)</p> <p>Вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс». 2. Каковы проявления организационной культуры на фирме? 3. Каковы основные источники культуры компании «Спейс»? 	см. Приложение 2	20
10.		<p>Кейс «Красный Октябрь» — российские традиции качества»</p> <p>Вопросы</p> <p>Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и Октябрь» начала XXI в.?</p> <p>Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?</p>	см. Приложение 3	20
<p><i>ПК-28</i> Способность осуществлять сбор, анализ, систематизацию, оценку и интерпретацию данных, необходимых для решения профессиональных задач</p>				
1.		<p>Исходным процессом в построении структуры организации является:</p> <ol style="list-style-type: none"> а) организация работы; б) планирование работы; в) проектирование работы; г) координация работы. 	в	1
2.	Задание закрытого типа	<p>Планирование — это</p> <ol style="list-style-type: none"> а) побуждение исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей; б) сравнение реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы; в) выбор целей и плана действий по их достижению; г) распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними. 	в	1

3.		<p>Внутриорганизационные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают три основных подпроцесса:</p> <p>а) координацию, планирование, коммуникацию;</p> <p>б) принятие решений, коммуникацию, мотивацию;</p> <p>в) коммуникацию, проектирование, контроль;</p> <p>г) принятие решений, координацию, коммуникацию.</p>	г	1
4.		<p>Координация может осуществляться путем непосредственного руководства действиями в виде</p> <p>а) распоряжений;</p> <p>б) приказов и предложений;</p> <p>в) сверху вниз;</p> <p>г) посредством создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации.</p>	а,б,г	1
5.		<p>Управление производством — это</p> <p>а) управление такими процессами и действиями, как изучение рынка, реклама, ценообразование, создание систем сбыта, распределение созданной продукции, сбыт;</p> <p>б) управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде;</p> <p>в) управление процессом движения финансовых средств в организации;</p> <p>г) управление, связанное с использованием возможностей работников для достижения целей, стоящих перед организацией.</p>	б	1

6.	Задание открытого типа	<p>Ситуационная задача</p> <p>В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.</p> <p>В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.</p> <p>Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.</p> <p>Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.</p> <p>Вопросы</p> <p>Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?</p> <p>Определите:</p> <ul style="list-style-type: none"> – тип конфликта; – состав конфликтующих сторон; – поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации; – методы и конкретные пути разрешения конфликта. 	см. Приложение 4	20
7.		<p>Ситуационная задача</p> <p>Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.</p>	см. Приложение 5	20

8.		<p>Ситуационная задача</p> <p>Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».</p> <p>Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».</p> <p>Вопросы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют? – Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций? – Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации? – Каким образом можно более эффективно построить обратную связь? 	см. Приложение 6	20
----	--	---	------------------	----

9.		<p>Ситуационная задача</p> <p>Вы работаете менеджером в средней по размеру фирме. В руководимом вами трудовом коллективе, как вам стало известно, имеется неформальный лидер. Данный работник имеет более продолжительный, чем у вас, опыт работы в данной сфере деятельности, стаж его работы превышает ваш почти в два раза. Кроме того, он умеет выслушать других сотрудников, многие идут к нему за советом, а не к Вам.</p> <p>Вы наметили в ближайшее время расширить сферу деятельности фирмы, провести некоторые изменения в структуре управления. Неформальный лидер, как Вам сообщили, против предстоящих перемен.</p> <p>Задание</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработайте стратегию взаимодействия менеджера и неформального лидера. 2. Выберите одну из альтернатив поведения менеджера: <ul style="list-style-type: none"> – Уволить несогласного лидера; – Проигнорировать его мнение; – Привлечь на свою сторону; – Прочее (обосновать). 	см. Приложение 7	30
----	--	--	------------------	----

10.		<p>Выберите две финансовые цели, две стратегические и две инновационные цели. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они полностью отвечали современным требованиям.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%. – Обеспечить рост доходов на 5%. – Обеспечить повышение качества продукции. – Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за лет. – Раз в полтора-два года выходить на новый рынок. – Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям. – Добиться повышения цены акций. – Повысить репутацию фирмы среди клиентов. – Повысить конкурентоспособность фирмы. – Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов. – Расширить номенклатуру продукции. – Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов. – Добиться лидерства в области технологий и инноваций. – Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами. – 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет. – Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании. – Увеличить прибыль на вложенный капитал. – Добиться увеличения притока денежных средств. – Обеспечить стабильный доход в период экономического спада. – Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы. 	см. Приложение 8	30
<i>ПК-4</i> Способность принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации				
1.	Задание закрытого типа	<p>Для органического типа управления организацией характерны:</p> <p>а) динамичные, не жестко определенные задачи;</p> <p>б) содержанием коммуникаций являются информация и советы;</p> <p>в) командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;</p> <p>г) власть проистекает из иерархических уровней в организации.</p>	а,б	1
2.		<p>Управление эккаунтингом— это</p> <p>а) управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде;</p>	в	1

		<p>б) управление процессом движения финансовых средств в организации;</p> <p>в) управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения ее фактической деятельности с имеющимися возможностями, а также с деятельностью других организаций;</p> <p>г) управление, связанное с использованием возможностей работников для достижения целей, стоящих перед организацией.</p>		
3.		<p>Механистическому типу управления организацией присущ следующий набор характеристик:</p> <p>а) консервативная, негибкая структура организации;</p> <p>б) власть базируется на знании и опыте;</p> <p>в) многонаправленность коммуникаций;</p> <p>г) сопротивление изменениям.</p>	а,г	1
4.		<p>Контроль — это</p> <p>а) распределение задач между отдельными подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними;</p> <p>б) сравнение реально достигнутых результатов с теми, которые были запланированы.</p> <p>в) выбор целей и плана действий по их достижению;</p> <p>г) побуждение исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей.</p>	б	1
5.		<p>Управление маркетингом — это</p> <p>а) управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде;</p> <p>б) управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения ее фактической деятельности с имеющимися возможностями, а также с деятельностью других организаций;</p> <p>в) управление такими процессами и действиями, как изучение рынка, реклама, ценообразование, создание систем сбыта, распределение созданной продукции, сбыт;</p> <p>г) управление, связанное с использованием возможностей работников для достижения целей, стоящих перед организацией.</p>	в	1
6.	Задание открытого типа	<p>Проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий нижеследующих известных компаний: как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и масштабы удовлетворения потребностей?</p> <p>Макдональдс – «Быстрое обслуживание</p>	см. Приложение 9	20

	<p>клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».</p> <p>Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании».</p> <p>Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира».</p>		
7.	<p>На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров.</p> <p>Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных:</p> <p>Значительное снижение отпускной цены.</p> <p>Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены.</p> <p>Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какой сценарий развития ситуации вы считаете более предпочтительным?</p>	см. Приложение 10	20
8.	<p>Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает, как следует выполнять текущую работу, но в результате все делает весьма старательно. Сотрудник работает в компании более полугода. Чем может быть вызвана эта ситуация? Каковы Ваши действия?</p>	<p>Решение задачи:</p> <p>Подобное поведение может быть симптомом как проблем подчиненного, так и неэффективного руководства менеджера.</p> <p>В первом случае необходимо получить как можно больше сведений о подчиненном, в том числе и из первоисточника.</p> <p>Целесообразно подвергнуть тщательному анализу уровень компетентности и профессиональной пригодности подчиненного.</p>	10

			<p>Вместе с тем, причиной описанного поведения могут быть: свойства характера подчиненного, в том числе неуверенность в себе, а также недоверие к окружающим, в том числе к начальнику; желание найти «компромат» на начальника, используя его же указания с целью занятия вышестоящей должности.</p> <p>С другой стороны, возможна ситуация, когда начальник не дает четких указаний или постоянно их меняет.</p> <p>Поступающие так менеджеры весьма часто склонны винить подчиненных в недоработках.</p> <p>Вполне возможно, что поведение подчиненного продиктовано попыткой избежать выговора со стороны такого начальника.</p>	
9.		<p>У сотрудника, который ранее давал отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы Ваши действия?</p>	<p>Решение задачи: Описанная ситуация может быть вызвана как проблемами подчиненного, так и проблемами, связанными с руководством. Анализ данных аспектов позволит сделать правильные</p>	10

			<p>выводы относительно будущих действий в отношении такого сотрудника. Проблемы, связанные непосредственно в подчиненным могут быть связаны с его недостаточной компетентностью при решении возникающих в настоящее время проблем и задач, проблемами в семье, проблемами со здоровьем, планами в отношении возможности смены места работы и пр. Если имеет место недостаточная компетентность, то такого работника следует требовать выполнения мер по повышению профессиональной компетентности (курсы повышения квалификации и пр.). Существенную роль в решении семейных проблем может сыграть своевременная профессиональная психологическая помощь. Если имеют место планы о смене места работы, то причиной этому может быть отсутствие нормального психологического климата в коллективе, недостаточная мотивация</p>	
--	--	--	---	--

			<p>трудо­вой де­я­тель­но­сти. Ре­ше­ни­ем дан­ной про­б­ле­мы мо­жет стать по­вы­ше­ние зар­п­ла­ты при ус­ло­вии, что дан­ный со­труд­ник яв­ля­ет­ся цен­ным для фир­мы. Про­б­ле­мы, свя­зан­ные с от­сут­стви­ем при­ем­ле­мо­го для ра­боты мо­раль­но-пси­хо­ло­гичес­ко­го кли­ма­та в кол­лек­ти­ва, мо­гут быть сп­ро­во­ци­ро­ва­ны со­вер­шен­но раз­лич­ны­ми про­б­ле­ма­ми, в том чис­ле и от­но­ше­ни­ем на­чаль­ства к под­чи­нен­ным. В дан­ном слу­чае ру­ко­вод­ству це­ле­со­об­раз­но пе­ре­смот­реть ме­то­ды сво­ей ра­боты для то­го, что­бы сни­же­ние эф­фек­тив­но­сти не ста­ло нор­мой и не во­шло в си­сте­му.</p>	
10.		<p>Фирма, специализирующаяся на производстве электронных приборов, отменила привилегии для всех руководящих сотрудников. Сотрудники, вне зависимости от занимаемого в фирме положения, пользуются общей столовой, автостоянкой. У руководителей нет отдельных кабинетов. Все рабочие места расположены в общем зале и разделены звуконепроходимыми перегородками высотой полтора метра. Согласны ли Вы с такой практикой? Назовите ее положительные и отрицательные стороны.</p>	см. Приложение 11	20
<p><i>ПК-42</i> Способность планировать и организовывать служебную деятельность подчиненных, осуществлять контроль и учет ее результатов</p>				
11.	Задание закрытого типа	<p>Стратегическое управление можно определить как а) управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу</p>	а,в,г	1

		<p>организации;</p> <p>б) управление, направленное на осуществление взаимосвязанных действий определенного типа по формированию и использованию ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач;</p> <p>в) управление, которое ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей;</p> <p>г) управление организацией, гибко реагирующее и осуществляющее своевременные изменения в организации.</p>		
12.		<p>К общему внешнему окружению организации относятся:</p> <p>а) конкуренты;</p> <p>б) политические процессы;</p> <p>в) научно-техническое и технологическое развитие общества;</p> <p>г) рынок рабочей силы.</p>	б,в	1
13.		<p>Непосредственным деловым окружением организации являются:</p> <p>а) покупатели;</p> <p>б) инфраструктура;</p> <p>в) поставщики;</p> <p>г) правовое регулирование.</p>	А,в	1
14.		<p>Система стратегического управления включает:</p> <p>а) формирование миссии и целей;</p> <p>б) управление организацией;</p> <p>в) подбор высококвалифицированного персонала;</p> <p>г) способность адаптироваться к изменяющимся условиям.</p>	а	1
15.		<p>Ключевыми ролями любого менеджера являются:</p> <p>а) информационная;</p> <p>б) координатора;</p> <p>в) мотиватора;</p> <p>г) роль руководителя.</p>	а,г	1
16.	Задание открытого типа	<p>Вы работаете в табачной компании и до сих пор не были убеждены в том, что курение сигарет вызывает рак. Недавно Вы ознакомились с отчетом об исследовании, в ходе которого со всей очевидностью установлен связь между курением раковыми заболеваниями. Как Вы поступите?</p>	<p>Решение задачи:</p> <p>Без сомнения, курение сигарет вызывает рак. Каждая пачка сигарет содержит об этом напоминание. Следовательно,</p>	10

			каждый курильщик предупрежден об опасности. Какой же процент из них отказался от своей пагубной привычки? Этот процент, судя по всему, весьма мал, поскольку от сигарет люди получают удовольствие. Менеджер компании по производству табака не может быть ответственным за выбор, который делают курильщики.	
17.		<p>При аудите системы управления установлено: руководство организации осуществляет генеральный директор; структура бухгалтерии представлена главным бухгалтером, бухгалтерами по учету материально-производственных запасов, расчетов, расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям, денежных средств; должностные инструкции работников бухгалтерии отсутствуют; наблюдается перераспределение должностных обязанностей между работниками бухгалтерии.</p> <p>В организации разработана и применяется учетная политика. В качестве приложений к учетной политике прилагаются рабочий план счетов и график документооборота. Последний не соблюдается.</p> <p>Отсутствуют трудовые договоры с работниками организации. В течение года пересматриваются должностные оклады работников организации на основании приказов руководителя организации.</p> <p>Список подотчетных лиц не утвержден. Наблюдается практика выдачи подотчетных сумм лицам, не отчитавшимся по ранее полученным подотчетным суммам. Имеются в наличии авансовые отчеты, не подписанные генеральным директором и главным бухгалтером.</p> <p>Проведите аудит эффективности системы управления в организации. Разработайте рекомендации по совершенствованию системы управления.</p>	<p>Решение задачи: Руководитель организации – лицо, ответственное за ведение дел организации. Руководитель организации несет ответственность за организацию бухгалтерского учета в организации, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций. Функциональные обязанности работников бухгалтерии закрепляются положением о бухгалтерии и должностными инструкциями работников, которые являются приложениями к учетной политике организации. Бухгалтерский</p>	15

			<p>учет ведется в соответствии с должностными инструкциями. Учетная политика разрабатывается главным бухгалтером и утверждается руководителем организации. В качестве приложения к учетной политике следует утвердить формы первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы первичных учетных документов, а также формы документов для внутренней бухгалтерской отчетности; порядок проведения инвентаризации и пр. График документооборота должен соблюдаться для своевременности обработки учетной информации и составления отчетности. Трудовые взаимоотношения с работниками регулируются трудовым договором, который предусмотрен Трудовым кодексом РФ. Должностные оклады работников</p>	
--	--	--	---	--

			<p>утверждаются штатным расписанием, что предусмотрено Трудовым кодексом РФ. Круг подотчетных лиц устанавливается приказом руководителя организации. Также необходимо утвердить срок отчетности подотчетных лиц. Подотчетные суммы выдаются лицам, отчитавшимся по ранее полученным подотчетным суммам. Авансовые отчеты подписываются главным бухгалтером и утверждаются руководителем организации. Без подписи главного бухгалтера и генерального директора хозяйственные операции не принимаются к исполнению.</p>	
18.		<p>Представьте себе, что к Вам в подчинение поступает человек, который ранее работал на должности такого же уровня, как и Ваша. Чем может быть вызван такой переход и каковы Ваши действия?</p>	<p>Решение задачи: Описанная ситуация может быть вызвана как проблемами подчиненного, так и проблемами, связанными с его прежним местом работы. Анализ данных аспектов позволит сделать правильные выводы относительно будущих действий в отношении такого сотрудника.</p>	15

			<p>Проблемы, связанные непосредственно в подчиненным могут быть связаны с его недостаточной компетентностью, проблемами со здоровьем, отсутствием склонности к принятию ответственных решений, что могло быть поводом к переводу на более низкую должность. Если имеет место недостаточная компетентность, то такого работника следует требовать выполнения мер по повышению профессиональной компетентности (курсы повышения квалификации и пр.). Если имеет место отсутствие склонности к осуществлению управленческой работы, то на новой должности, в подчинении, этот сотрудник может быть как раз на своем месте.</p> <p>Проблемы, связанные с прежним местом работы, могут быть связаны с отсутствием приемлемого для работы морально-психологического климата в коллектива, спровоцированного совершенно различными проблемами, в том числе и</p>	
--	--	--	---	--

			отношением вышестоящего начальства. В любом случае сотруднику следует дать шанс проявить себя с положительной стороны на новом месте работы.	
19.		Представительство зарубежной компании – агентство, оказывающее услуги по подбору персонала, работает на российском рынке два года. 90% клиентов компании – иностранные фирмы. Популярности среди российских организаций она не имеет. Доля на рынке составляет 1%. Оно ставит своей целью увеличение доли на рынке путем расширения клиентуры главным образом за счет российских фирм. Предложите возможные варианты реализации этой идеи.	см. Приложение 12	20
20.		<p>Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.</p> <p>Первый альтернативный вариант решения. Цель компании - получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.</p> <p>Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.</p> <p>Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.</p> <p>Вопросы для анализа ситуации: Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?</p>	см. Приложение 13	20

Полный комплект оценочных материалов по дисциплине (модулю) (фонд оценочных средств) хранится в электронном виде на кафедре, утверждающей рабочую программу дисциплины (модуля), и в Центре мониторинга и аудита качества обучения.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Итоговая оценка успеваемости студентов по дисциплине производится согласно положению о балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов, утвержденного приказом ректора АГУ от 13.01.2014 г. № 08-01-01/08. Процедура оценивания результатов в семестре:

Таблица 9

Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
Основной блок				
1.	Ответ на занятии	3/3,3	10	По расписанию
2.	Выполнение практических заданий	3/3,3	10	По расписанию
3.	Выполнение контрольных работ	1/10	10	По расписанию
4.	Выполнение итогового проекта	1/10	10	По расписанию
Всего			40	
Блок бонусов				
5.	Отсутствие пропусков лекции (посетил все лекции)	3/0,33	1	По расписанию
6.	Отсутствие пропусков практических занятий	3/0,33	1	По расписанию
7.	Активная работа студента на занятии, существенный вклад студента на занятии	3/6,6	2	По расписанию
8.	Своевременное выполнение всех заданий	3/0,33	1	По расписанию
9.	Участие с докладами на научных конференциях: -внутривузовской - городской -областной - региональной - международной	1/1 1/1 1/1 1/1 1/1	5	По расписанию
Всего			10	
Дополнительный блок				
10.	Экзамен		50	По расписанию
Всего			50	
ИТОГО			100	

Таблица 10

Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
Опоздание (два и более)	2
Не готов к практической части занятия	3
Нарушение учебной дисциплины	2
Пропуски лекций без уважительных причин (за одну лекцию)	2
Пропуск практических занятий без уважительной причины (за одно занятие)	2
Нарушение правил техники безопасности	1

Таблица 11

Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

Сумма баллов	Оценка по 5-балльной шкале
90–100	5 (отлично)
85–89	4 (хорошо)
75–84	
70–74	
65–69	3 (удовлетворительно)
60–64	
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)

При реализации дисциплины (модуля), в зависимости от уровня подготовленности обучающихся могут быть использованы иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации.

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**8.1. Основная литература:**

1. Дорофеева Л.И. Менеджмент : учебник / Дорофеева Л.И.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 514 с. — ISBN 978-5-4497-1331-5. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110571.html>

2. Лихолетов В.В. Управление организацией (предприятием) : учебное пособие / Лихолетов В.В.. — Санкт-Петербург : Интермедия, 2020. — 264 с. — ISBN 978-5-4383-0197-4. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95257.html>

3. Семенов А.К. Менеджмент : учебник для бакалавров / Семенов А.К., Набоков В.И.. — Москва : Дашков и К, 2021. — 186 с. — ISBN 978-5-394-04304-8. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107806.html>

8.2. Дополнительная литература:

4. Горбунова, М.В., Основы управления организацией. Практикум : учебное пособие / М.В. Горбунова, ; под ред. Л.А. Горшковой. — Москва : КноРус, 2021. — 262 с. — ISBN 978-5-406-05380-5. — URL: <https://book.ru/book/938226>

5. Краснова О.В. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / Краснова О.В.. — Саратов : Саратовский государственный технический университет

имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 108 с. — ISBN 978-5-7433-3376-9. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108702.html>

6. Старожук, Е. А. Основы менеджмента : учебно-методическое пособие / Е. А. Старожук, А. В. Бреусов, Р. А. Бреусов; под ред. Е. А. Старожука. - Москва : Издательство МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2018. - 39 с. - ISBN 978-5-7038-5047-3. - Текст : электронный // ЭБС "Консультант студента" : [сайт]. - URL : <https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785703850473.html>

8.3. Интернет-ресурсы, необходимые для освоения дисциплины (модуля)

Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». <https://biblio.asu.edu.ru>

Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог в настоящее время содержит около 15000 наименований. www.studentlibrary.ru. *Регистрация с компьютеров АГУ*

Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru, <https://urait.ru/>

Электронно-библиотечная система BOOK.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В качестве материально-технического обеспечения дисциплины (модуля) могут быть использованы технические и электронные средства обучения и контроля знаний студентов (мультимедийные средства, презентации, фрагменты фильмов), а также перечень аудиторий (компьютерные классы, наличие доски, в том числе интерактивной). Для проведения лекционных занятий требуется мультимедийный класс с проектором, наличие доступного для студента выхода в Интернет, для практических занятий возможно использование компьютерного класса.

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Приложение 1

Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»

Levi Strauss — крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам — Haggar Apparel и Farah Manufacturing. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры Levi Strauss. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента R. Naas, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача — создать высоко моральную культуру,

поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи Наас сводились к следующему:

— открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

— независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

— этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

— делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

— внешние связи: Levi Strauss откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

— оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты Levi Strauss многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако Наас считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

Ответы

1. Какова организационная культура компании Levi Strauss?

В компании Levi Strauss с введением руководителем компаний новых норм и правил повысился интерес к профессиональным и командным качествам каждого сотрудника. Исходя из этого, в компании Levi Strauss образовалась формализованная или как часто её называют административная культура управления. Эта культура характеризуется высоким уровнем формализации и регламентации, нормами, правилами, процедурами. Отличительная особенность такой культуры в том, что все права и обязанности сотрудников четко формализованы; при подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько степень их соответствия конкретным должностным инструкциям, способность добросовестно выполнять возложенные на них обязанности. Такая структура гарантирует постепенный карьерный рост, однако реализация амбиций сотрудников окажется невозможной, а проявление излишней инициативы будет неуместным. Более того, сотрудник, не вписавшийся в эту строго регламентированную структуру, подлежит увольнению.

2. Можно ли считать организационную культуру компании Levi Strauss сильной?

Данный тип культуры успешно действует в стабильной и предсказуемой внешней среде. Это позволяет планировать деятельность организации и систематически контролировать, и оценивать результаты деятельности. Однако в случае резких перемен на рынке, на котором работает компания, ей будет тяжело адаптироваться к новым условиям. Люди, которые подбираются в такие компании, чаще всего не способны справляться с непредвиденными обстоятельствами, не настроены на выполнение незнакомых им обязанностей и привыкли следовать конкретным должностным инструкциям. Этот тип культуры больше основывается на разуме, логике, расчете, чем на таланте личностей. Общая эффективность работы такой организации будет зависеть от способности менеджмента высшего звена планировать, координировать и направлять ее деятельность. Главные методы руководства — контроль соблюдения правил, установленного порядка. Такой тип культуры можно наблюдать там, где главное

внимание уделяется масштабу деятельности, а не гибкости в условиях изменения рынка. Достоинства такой организации — ориентация на обеспечение личной защищенности, стабильность, уважение к иерархии и опыту. В данном случае можно сказать, что такая организационная культура является сильной.

3. Согласны ли Вы с утверждением Хаас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

Я соглашусь с утверждением Хаас, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке, так как основными целями для этого были следующие: создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив Levi Strauss в образец высокого качества трудовой жизни. Компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды.

Приложение 2

Кейс «Новый сотрудник в компании «Спейс»

Американская компания «Спейс» является крупной прибыльной фирмой, работающей в области высоких технологий. Она занимается разработкой и производством электронной продукции в основном для космической отрасли и специализированных промышленных производств. Результаты исследований «Спейса» имеют важное значение для обеспечения национальной безопасности, а производственный научный потенциал фирмы оценивается очень высоко.

Президент компании Джон Доуд в свое время был преподавателем в одном из крупных государственных университетов на кафедре электроники. После прихода в «Спейс» он быстро сделал карьеру и стал президентом фирмы. Доуд — упрямый, высокомерный руководитель, всегда нацеленный на результат. Его правила игры заключаются в том, чтобы давать сотрудникам сложные задания и поощрять самых умных и исполнительных. Если кто-то совершает промах, его тут же вызывают к президенту «на ковер». Когда Доуд уверен, что кто-либо не выполняет свою работу, он может сказать об этом прямо в лицо.

Основные подразделения компании «Спейс» — производственный отдел и отдел НИОКР, являющийся гордостью Доуда. Большинство работающих на фирме — это высококвалифицированные физики. Президент убежден, что его компания будет процветать ровно столько, сколько под ее крышей имеется такой штат специалистов. И действительно, «Спейс» развивается, а для сотрудников, проявивших себя с лучшей стороны, всегда имеется возможность повышения. Вдобавок, условия работы ведущих специалистов великолепные: в их распоряжении лучшие лаборатории, их офисы удобно расположены и красиво обставлены.

В конце 80-х годов компания получила правительственный заказ на разработку специализированных компьютеров. В результате многие сотрудники компании, в том числе и президент, остановились на мысли о портативном компьютере. Доуд поставил перед исследовательской группой задачу разработки самих ноутбуков и их математического обеспечения. Он и его подчиненные составили очень смелый график разработки компьютера и его вывода на рынок.

В это же время Доуд принял ряд кадровых решений. В частности он назначил вице-президентом по маркетингу новую сотрудницу Сар Кэннингэм, которую переманил из крупной сбытовой компании, расположенной в Калифорнии. Там она занимала пост ведущего менеджера в отделе по сбыту комплектующих изделий и со своей работой справлялась успешно. Саре было 35 лет, она жила одна.

Сара набрала в свой отдел новых сотрудников — маркетологов очень высокой квалификации, и разработка кампании по сбыту ноутбуков началась. Однако вскоре отдел маркетинга столкнулся с рядом проблем. Первым, что вызывало недоумение, были сами

помещения отдела и его местоположение. Офисы отдела маркетинга находились в пяти километрах от основных офисов компании, и хотя были опрятными и обставленными по последнему слову техники, но все равно меньше, чем у других сотрудников такого же уровня. К тому же Саре не удавалось заставить Доуда прислушаться к проблемам маркетинга: все руководство компании было с головой погружено в техническую сторону вопроса разработки нового продукта. Саре приходилось получать одобрение своих программ у исполнительной группы, в которую входили лишь инженеры. Все сложнее становилось получать затребованную информацию. Вскоре сроки реализации проекта стали расходиться с запланированными. Лучший инженер, прикрепленный к проекту Сары, был переведен на новый [госзаказ](#). По компании поползли слухи, что проектная группа столкнулась с некоторыми трудностями, и что проект скоро закроют.

Джон Доуд собрал руководителей, ответственных за проект. Он был практически взбешен достигнутыми результатами и сказал: «Я не знаю, почему вы не можете заставить эту штуку работать. В вашем распоряжении лучшие умы нации. Я потратил уйму средств на проект. Если он провалится — это будет ваша вина. И каждого я заставлю персонально за это ответить».

Сара обеспокоилась. Ей казалось, что критика несправедлива. Она спросила Доуда: «Вам не кажется, что ваше решение немного грубовато? В конце концов, у нас действительно есть некоторые технические затруднения, а наш лучший специалист переведен на другой проект». Доуд глянул на нее свирепо и сказал: «Сара, я не знаю, какого черта ты делала в магазине, где ты работала. Здесь мы работаем с железом, а не с тряпками. Мы работаем на результат. Это все, чего я хочу. Если ты не можешь добиться результатов, то можешь поискать себе другую работу». Потом он повернулся и вышел из комнаты.

Сара не знала, что ей делать, но Джон Райе, правая рука Джима Харрисона, основателя компании, наклонился к ней и сказал: «Не переживай. Старик в своем обычном репертуаре. Это всегда случается, когда что-то идет не по плану. Он скоро будет в порядке и ты тоже». Однако Сара не была в этом уверена.

Ответы

1. Опишите организационную культуру в компании «Спейс».

Прочитав эту ситуацию я сделала вывод, что в компании Спейс центристская (силовая) культура, которая формируется главным образом в том случае, когда глава организации является не просто ее руководителем, но и хозяином. Главные источники влияния — персональная власть и контроль руководителя над ресурсами. Чаще всего у такого руководителя есть некоторое количество особо приближенных сотрудников. Основу такой культуры, как правило, составляют власть и жесткий контроль. Многие компании на этапе формирования имеют именно такую структуру. Отличительная особенность такой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Правда, мобильность компании прямо пропорциональна мобильности лидера центристской организации. Проблема данного типа культуры состоит в том, что она может препятствовать росту организации: человек, возглавляющий ее, зачастую не желает делегировать полномочия. В этих условиях контролировать деятельность 30-60 человек более или менее возможно, но при большем количестве сотрудников это становится нереальным. Таким образом, стремление сохранить власть в одних руках приводит к сдерживанию роста организации. Организационно-культурные отношения такой организации вращаются вокруг центра, власть которого распространяется к периферии. Центр имеет в своем распоряжении ресурсы, функциональные и специализированные связи, которые находятся в его непосредственном подчинении. Эта культура носит властный характер, поскольку принимаемые решения являются результатом скорее интуиции и власти руководителя, нежели определенной процедуры или рационального подхода. В такой ситуации часто наблюдается большая текучесть кадров среди менеджеров среднего звена, поскольку не

наблюдается соответствие их обязанностей и полномочий: многие работники могут участвовать в решении того или иного вопроса, но принимает решение только один человек. Корпоративная культура такого типа может характеризоваться неправильными стратегическими решениями, низким моральным духом и большой текучестью кадров.

2. *Каковы проявления организационной культуры на фирме?*

Важные проявления организационной культуры, возможно, они не заметны, но если быть повнимательнее, то для работы сотрудников организация предпринимает все, от офисов до поднятия заработной платы, премий. Вот только в этой обстановке могут работать творческие люди, которые могут быстро адаптироваться к изменениям обстановке на рабочем месте. Но все остальное может свидетельствовать о слабой культуре организаций, слабая интеграция отдельных звеньев от основных организаций, что и случилось с отделом сбыта.

3. *Каковы основные источники культуры компании «Спейс»?*

Основными источниками культуры компаний Спейс являются высококвалифицированные сотрудники компаний

Приложение 3

Кейс «Красный Октябрь» — российские традиции качества»

В 2001 г. одно из старейших российских кондитерских предприятий отметило свое 150-летие. Сегодня «Красный Октябрь» — это 20% производства всего российского шоколада, 10% — карамели, около 25% ириса и около 10% глазированных конфет. В самом центре Москвы на площади 6 гектаров располагаются цеха, оснащенные современным оборудованием, где выпускается более 60 тысяч тонн разнообразной кондитерской продукции.

Сейчас на предприятии работает более трех тысяч человек, а начиналось все с небольшой мастерской по производству шоколада и конфет.

В 1851 г. Фердинанд Теодор фон Эйнем открыл в Москве на Арбате кондитерскую, при которой была небольшая мастерская по изготовлению шоколада. В 1856 г. открывается первая шоколадная фабрика. Партнером Эйнема стал талантливый предприниматель Юлиус Гейс. В 1886 г. производство называлось «Товарищество шоколада, конфет и чайных печений «Эйнем». Москвичам предлагался широкий ассортимент карамели, конфет, шоколада, пастилы, печенья, бисквитов, пряников и глазированных фруктов. Благодаря отличному качеству и умелой рекламе продукция пользовалась огромным спросом. Большое внимание уделялось выбору названий, разработке упаковки, дорогой отделке. Коробки с продукцией отделялись шелком, бархатом, кожей. Рекламу фирме несли театральные программы, наборы-сюрпризы с вложенными в коробку конфет открытками или нотами специально сочиненных мелодий — «Вальс-монпансье» или «Кекс-галоп».

Имя Эйнема в те годы звучало повсюду, фирма развивалась и процветала. Гейс приглашал на работу лучших кондитеров, обновлял оборудование, заботился о благополучии рабочих. Большинство кондитеров составляли выходцы из подмосковных деревень. Они жили в фабричном общежитии и питались в столовой. Администрация фабрики предоставляла работникам некоторые льготы: для детей-подмастерьев была открыта школа; за 25 лет безупречной службы выдавался серебряный именной знак и назначалась пенсия; была создана больничная касса, оказывавшая нуждающимся материальную помощь.

В годы Первой мировой войны фирма «Эйнем» занималась благотворительной деятельностью: делала денежные пожертвования, организовала лазарет для раненых солдат, отправляла на фронт вагоны с печеньем.

Продукция, которая и сегодня является визитной карточкой предприятия, производится на «Красном Октябре» с начала XX: шоколад «Золотой ярлык», конфеты

«Трюфель» и «Мишка косолапый», ирис «Кис-кис», конфеты «Сливочная помадка с цуккатором», «Сливочная тянучка».

После революции в 1918 г. фабрика была национализирована и переименована в «Государственную кондитерскую фабрику № 1 (бывш. Эйнем)». В 1922 г. она получила название «Красный Октябрь», которое носит до сих пор.

За 150 лет существования фабрика не раз оказывалась в кризисных ситуациях. В 1918 г. к моменту национализации фабрика имела лучшее оснащение в своей отрасли и обладала значительными запасами сырья, поэтому здесь сконцентрировалось все кондитерское производство страны. Большинство работников остались на своих местах. Рецептуру, которой владели старые мастера, удалось восстановить.

В годы Великой Отечественной войны около 500 работников «Красного Октября» ушли на фронт, но фабрика продолжала функционировать. Помимо обычных кондитерских изделий стали производиться пищевые концентраты для фронта, а также шоколад «Гвардейский», разработанный специально для летчиков. Выполнялись также военные заказы — пламегасители, сигнальные шашки, детали бензобаков, самолетов и пр.

В результате экономического кризиса 17 августа 1998 г. в России Октябрь» было вынуждено поднять цены на свою продукцию, и хотя покупательский спрос стал падать, ни московская кондитерская фабрика, ни дочерние предприятия не прекращали работу ни на один день. Даже ассортимент выпускаемой продукции остался прежним. Валютное сырье старались заменять отечественным, частично переходили на выпуск новой продукции. К концу 1998 г. объем производства увеличился, спрос на продукцию стабилизировался. «Красный Октябрь» вышел из трудной ситуации, полностью сохранив свой штат.

На «Красном Октябре» работает более десяти трудовых династий, в которых опыт передается из поколения в поколение. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата, а для акционеров пенсионного возраста создан внебюджетный пенсионный фонд. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды.

На сегодняшний день в группу предприятий Октябрь» входит несколько подразделений: московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», производство № 1; фабрики с различной кондитерской специализацией в Рязани, Коломне, Егорьевске, Тамбове, Туле, Пензе, Йошкар-Оле, Биробиджане.

Акционерное общество выкупило 99,8% акций Санкт-Петербургской кондитерской фабрики им. Самойловой, принадлежавших американской фирме «Краф Фудс Интернэшнл».

Марка «Красный Октябрь» — это российские традиции качества. Предприятие применяет только натуральные продукты и не использует искусственные добавки. Все сырье и готовая продукция соответствуют нормам ГОСТ. Проводится постоянный контроль качества на всех стадиях производства. Дегустационный Совет фабрики тестирует весь ассортимент продукции, постоянно внося замечания и предложения. Предприятие доверяет мнению и вкусу своих потребителей.

«Красный Октябрь» постоянно проводит дегустации своей продукции в фирменных магазинах, после которых участники заполняют анкеты. На фабрику приходит множество писем. Изучая и анализируя полученную информацию, фабрика имеет возможность учитывать пожелания потребителей.

«Красный Октябрь» придает большое значение внешнему оформлению изделий. На коробках можно увидеть изображения работ мастеров Федоскина, Жостова, Хохломы и Гжели, дымковской игрушки. Потребители принимают участие в разработке новых

изделий на специальных конкурсах, где предлагают оригинальные названия, рецепты и варианты этикеток.

На фабрике работает программа благотворительной помощи. «Красный Октябрь» осуществляет пожертвования в Фонд воссоздания храма Христа Спасителя, принимает участие в возрождении Храма Николы на Берсеневке, отчисляет средства в Российский фонд мира, сотрудничает в социальной и культурной сферах с большим десантным кораблем «Азов» Черноморского флота, оказывает поддержку организациям инвалидов, пенсионеров, спортивным и медицинским организациям, а также учебным заведениям.

За 150 лет своего существования «Красный Октябрь» получил множество почетных наград, дипломов, золотых и серебряных медалей, знаков отличия. Предмет особой гордости фабрики — Гран-при Всемирной выставки в Париже (1900), Гран-при Международной выставки в Брюсселе (1958), Гран-при в г. Нижний Новгород (2000), Диплом «100 лучших товаров России» (1998, 1999, 2000), Золотая медаль в г. Пловдив (1998, 2000), Золотая медаль «Полагра» в Польше (1999), «Народная марка России» (1998, 1999, 2000), «Товар года» (1999, 2000), Платиновый знак качества XXI в. (2000), Золотая медаль выставки «Российские продукты питания» (2001), Гран-при и четыре золотых медали выставки WORLD FOOD MOSCOW (2001) и др. Стратегической целью Октябрь» является устойчивое удержание 10%-ной доли российского рынка кондитерских изделий.

Ответы

1. Охарактеризуйте организационную культуру предприятия. Какие можно отметить общие черты организационной культуры товарищества «Эйнем» конца XIX в. и Октябрь» начала XXI в.?

Забора о благополучии рабочих, поддержание корпоративного духа, предоставление своим сотрудникам льгот и привилегий.

2. Оцените по 10-балльной шкале силу корпоративного духа работников фабрики. Какие действия руководства способствуют укреплению корпоративного духа?

Силу корпоративного духа работников фабрики можно оценить на 10 баллов, возможно, благодаря корпоративному духу фабрика ни разу и не закрылась, даже в кризисное время.

Укреплению корпоративного духа способствует то, что опыт работы передается из поколения в поколения уже более 10 династий. Предприятие заботится также о подготовке молодых кадров. На фабрике стабильно выплачивается заработная плата. Финансируется содержание столовой с двухсменным горячим питанием, лечебно-оздоровительного центра и профилактория для сотрудников, а для их детей имеются детский сад-ясли и подмосковный лагерь. Фабрика оказывает своим работникам финансовую помощь на приобретение жилья, выдает беспроцентные ссуды. Руководство компании клиенториентированно, проводит дегустации продуктов, разрабатывает новые технологии производства. Таким образом, сотрудники мотивированы и совершенствуются.

Приложение 4

Решение ситуационной задачи

1. Конфликт – это столкновение интересов двух или более людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями. Описанный в условии конфликт относится к конфликтам между личностью и группой.

Как показал в свое время Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать

побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

2. Конфликтующими сторонами в данном случае являются, с одной стороны, начальник отдела, а с другой стороны, сотрудники отдела. Структура такого конфликта неоднородна. Субъектами конфликта выступают, с одной стороны – личность, а с другой – группа. Поэтому конфликтное взаимодействие происходит на основе столкновения личностных и групповых мотивов, а образы конфликтной ситуации представлены, соответственно в индивидуальных и групповых взглядах и оценках.

3. Рассмотрим истинные причины конфликта. До того, как данный пост занял новый начальник в этом отделе были установлены свои нормы поведения и общения. Каждый член такой группы должен был их соблюдать. Новый начальник оказался против установленных ранее норм поведения, поэтому отступление от принятых норм сотрудниками отдела стали рассматривать как негативное явление. Таким образом, возник конфликт между личностью и группой. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

4. Рассмотрим основные этапы управления такими конфликтами и соответствующие им управленческие действия.

1. Этап прогнозирования конфликта. На этом этапе целесообразны следующие действия:

- Изучение индивидуально-психологических особенностей сотрудников.
- Изучение и анализ общественного мнения, групповых мотивов и ценностей.
- Анализ взаимоотношений в коллективе, выявление микрогрупп, установление лидеров и изгоев.

- Знание и анализ ранних симптомов скрытого конфликта:
 - актуализация личных интересов и потребностей конфликтующей личности;
 - критические высказывания в адрес конфликтующей личности;
 - ограничение коммуникаций с конфликтующей личностью.

2. Этап предупреждения конфликта характеризуется принятием конкретных мер по нейтрализации конфликтного поведения. К ним можно отнести:

- Применение педагогических мер:
 - беседа;
 - разъяснение;
 - формирование внутренней готовности (по принятию групповых норм);

- Применение административных мер:
 - приведение в соответствие обязанностей и профессиональной подготовки потенциального конфликтанта; – перевод активных участников назревающего конфликта в другие подразделения.

3. Этап регулирования конфликта характеризуется работой по признанию его реальности конфликтующей личностью. Кроме того, на этом этапе дают результаты следующие действия:

4. разъяснение конфликтной личности причин сложившейся ситуации и последствий конфликта;

5. объяснение лидеру микрогруппы, в которой возник конфликт, путей возможного разрешения конфликта;

6. Этап разрешения конфликта обычно связан с активными действиями его участников. Можно выделить два основных способа разрешения конфликта:

- первый, когда конфликтующая личность осознает и признает свои ошибки и недостатки и исправляет их;
- второй, когда интересы и потребности конфликтующей личности не согласуются с интересами группы, необходимо кадровое решение (увольнение, перевод).

Решение ситуационной задачи

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Исходя из приведенных условий потребности, включенные в первые три группы (физиологические потребности, потребности безопасности, а также потребности принадлежности и причастности), на данный момент являются удовлетворенными. Следовательно, для повышения эффективности мотивации необходимо, чтобы трудовой процесс был направлен на удовлетворение четвертой и пятой групп потребностей.

Четвертая группа потребностей – потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

Пятая группа – потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Решение ситуационной задачи

Успешному развитию деятельности организации часто препятствует неправильное восприятие персоналом поставленных перед ним задач, а также стратегических целей компании. Решить эту и ряд других проблем поможет регулярная обратная связь руководства с сотрудниками.

Обеспечение постоянной обратной связи с сотрудниками также помогает узнавать их мнение о топ-менеджменте, политике организации и оценивать степень разделения ими стратегических целей и задач компании. Осуществляется это путем непосредственных контактов топ-менеджмента с персоналом или методом анкетирования. При этом вопросы анкеты должны выявлять как положительные, так и отрицательные взгляды сотрудников на политику компании.

Кроме того, обратная связь – это мощный мотивирующий инструмент. Отсутствие или недостаток информации о результатах работы подчиненных часто становится причиной их раздражения и недовольства. Ведь каждый из них ожидает от руководителя оценки своей работы, которая показывает не только слабые или сильные стороны, но и, прежде всего, значимость его работы для компании.

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Обратная связь должна быть регулярной и планомерной, она таковой не является.

Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи. Такого тоже не наблюдается.

Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков. Сотрудница говорит, что «Мы с руководителем не особенно общаемся».

Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне. Такие беседы не проводятся.

На основании данных, приведенных в условии, можно сделать вывод, что ни одно из приведенных условий эффективной обратной связи не реализованы в данной организации.

2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководителю среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей – это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на один раз неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название кружков качества. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Наиболее очевидным компонентом вертикальных коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Они составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

В данном случае фраза «Мы с руководителем не особенно общаемся» говорит о том, что в организации не развиты вертикальные коммуникации ни по нисходящей, ни по восходящей.

3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Как правило, восходящие коммуникации могут иметь место, если развиты нисходящие коммуникации. В данном случае, как сказано выше, не развиты ни нисходящие, ни восходящие коммуникации.

4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

По мнению ведущих специалистов, чтобы сделать обратную связь более эффективной, следует соблюдать следующие правила, успешно опробованные на практике многими руководителями:

1. Обратная связь должна быть регулярной и планомерной.
2. Обратная связь не должна сводиться к тотальному контролю. Не надо стремиться проконтролировать все – лучше сосредоточиться на наиболее важных моментах, где нужно помочь подчиненному избежать возможных ошибок.

3. Использование в системе обратной связи скрытого контроля не приносит ничего существенного – кроме обиды, досады и напряжения в отношениях.
4. Оценивая работу подчиненных, надо выявлять не только недостатки, но и успехи.
5. Результаты обратной связи должны обязательно доводиться до подчиненного. Негативные результаты контроля будут бесплодны, если их сразу не обсудить и не найти способы устранения недостатков.
6. Беседа по итогам оценки работы должна быть конструктивной и проводиться в уважительном тоне.
7. Важно, чтобы подчиненный согласился с критикой, сделал из нее должные выводы и понял, как можно исправить положение.

Приложение 7

Решение ситуационной задачи

В эффективном взаимодействии руководителя и неформального лидера, как правило, заинтересованы обе эти стороны. Руководителю коллектива следует взять инициативу по формированию эффективных взаимоотношений с неформальным лидером в свои руки. Для того, чтобы наладить эффективное взаимодействие менеджера с неформальным лидером целесообразно придерживаться следующей стратегии:

1. Признать существование неформального лидера и осознать, что его увольнение повлечет за собой ухудшение положения в формальной организации. Поэтому менеджеру следует признать неформального лидера, работать с ним и не угрожать его существованию.
2. Выслушивать мнение неформального лидера. Девиз пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является неформальными лидерами и работать с ними, поощряя того, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».
3. Перед тем, как предпринимать какие-либо действия необходимо просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформального лидера.
4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформального лидера, необходимо разрешить ему участвовать в принятии решений.
5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым, препятствуя распространению слухов.

Неформальный лидер влияет на сплоченность коллектива. Сплоченность – это мера тяготения членов коллектива друг к другу. Высокосплоченная группа – это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченный коллектив хорошо работает, высокий уровень сплоченности повышает эффективность всей организации. У высокосплоченных групп бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, – менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия. Отрицательно высокая сплоченность коллектива может сказаться при несовпадении целей коллектива и его руководства.

Руководитель может найти возможность увеличить эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели коллектива, а также даст возможность каждому члену коллектива, в том числе и неформальному лидеру увидеть его личный вклад в достижение этих целей. Руководитель может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

В то же время руководителю необходимо предотвратить негативное последствие сплоченности, которое может проявиться в групповом единомыслии – тенденции

подавления своих действительных взглядов с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Если никто не высказывает отличных от других идей или убеждений, проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

Таким образом, наилучшей альтернативой поведения менеджера является привлечение неформального лидера на свою сторону.

Приложение 8

Решение ситуационной задачи

Цель предприятия – это желаемое состояние, которого можно достичь скоординированными усилиями всех сотрудников в заданный промежуток времени.

При определении целей необходимо принимать во внимание следующие базовые требования:

- нельзя определить цель без наличия достаточного количества достоверной информации об объекте;
- нецелесообразно пользоваться только каким-либо одним способом определения целей, особенно если это стратегические цели;
- цель должна быть четко описана, и далее необходимо убедиться в том, что она правильно понята теми, кому ее предстоит выполнять;
- цель должна быть конкретной и измеримой, т.е. иметь количественный показатель результата (например, объем реализации, количество новых клиентов, периодичность представления информации);
- цель должна быть достижимой в заданный период времени. Исполнитель должен быть уверен в том, что сможет достичь результата, т. е. должны быть выделены ресурсы (административные, финансовые, трудовые) для достижения цели;
- цели должны быть совместимыми во времени. Долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные – долгосрочным;
- цели не должны быть противоречивыми, как на уровне «стратегического треугольника», так и для различных подразделений. Это означает, что не должны противоречить друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции; или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели повышения мотивации работников и публичной благотворительности и т.д.;
- цели должны быть гибкими, т.е. их следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с изменениями, происходящими во внешнем окружении фирмы;
- для достижения каждой цели должен быть определен срок (неделя, месяц, год и т.д.).

Цели предприятия традиционно трактуются как желаемые результаты функционирования предприятия в будущем. Финансовые цели отражают желаемые финансовые результаты и параметры финансового состояния предприятия. Стратегические цели представляют собой результаты, которых стремится достичь компания в перспективе. Инновационная цель предприятия представляет собой желаемый результат его деятельности, который может быть достигнут в определенные сроки за счет повышения инновационного потенциала предприятия.

Выбираем две финансовые цели:

Старая формулировка	Новая формулировка
Увеличить прибыль на вложенный капитал	В течение года увеличить рентабельность капитала на 20%
Обеспечить рост доходов на 5%	В течение года увеличить объем реализации и получаемого дохода на 15%

Выбираем две стратегические цели:

Старая формулировка	Новая формулировка
Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы	В течение ближайших пяти лет осуществить диверсификацию деятельности путем ряда селективных приобретений
Повысить конкурентоспособность фирмы	В течение 3-х лет обеспечить лидирующее положение на рынке среди конкурентов

Выбираем две инновационные цели:

Старая формулировка	Новая формулировка
Добиться лидерства в области технологий и инноваций	В течение 2-х лет реализовать программу совершенствования технологий на основе инноваций
Расширить номенклатуру продукции	В течение года расширить номенклатуру продукции на 30%

Приложение 9

Решение ситуационной задачи

Существует множество толкований понятия корпоративная миссия – смысл существования, основная цель деятельности; некое высшее предназначение; выражение общественной значимости деятельности; роль, которую компания собирается играть на рынке; качественное наполнение бизнеса, попытка бизнесмена найти смысл своей профессиональной деятельности; обоснование нефинансовых целей организации.

Чаще всего можно встретить такое определение миссии: миссия (организации, проекта, учреждения и т.п.) – выражение способности и намерений удовлетворять или создавать социально-значимые и этически-приемлемые потребности (запросы) человечества, отдельных групп людей (территорий, государств, народов, сообществ, предприятий) и личностей.

Миссия показывает, насколько продукты компании (товары, услуги, отношения) формируют и усиливают качественные изменения в повседневной жизни потребителя и мировоззрении общества. То есть миссия должна быть направлена наружу, на общество, вне компании, а не на компанию и ее заинтересованных лиц. Именно это является главным критерием при понимании – миссия ли перед глазами или попытка оправдания сугубо материальных интересов бизнеса. Яркий тому негативный пример – миссии сегодняшних банков и страховых компаний, большинство которых просто-напросто забыли об интересах клиента.

Приемлемыми для общества целями миссии современного бизнеса могут быть:

- формирование нового качества жизни, обобщающего потребительские свойства продуктов компании;
- стремление улучшить уже сформированное качество жизни и расширить его распространение;
- создание ценностей более высокого уровня значимости для общества, чем затраченные ресурсы;
- качественные изменения в самой компании, как результат появления и мобилизации дополнительных ресурсов и нового отношения к миру;
- рост адаптации компании к требованиям рынка и ее интеграции в мировое сообщество.

Красивые слова о прибылях и дивидендах или неприкрытое стремление стать лидером рынка – сомнительны для общественной пользы и не настолько скромны, чтобы попасть в формулировку миссии. Для них есть другие, более амбициозные документы.

Имеется немало мнений о том, каким должно быть содержание миссии организации. Так называемый четырехаспектный подход предполагает учитывать в формулировке миссии следующие аспекты: рыночный (продукция, стратегии, конкуренция, цели предприятия, рынки), социальный (учет интересов участников бизнеса,

социальных групп, упоминания о корпоративной философии, культуре), частный (успехи бизнеса с точки зрения личных интересов владельцев), качественный (стремление бизнеса изменить условия, качество жизни общества, свойства социальной среды).

Макдональдс – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру». В данном случае учтен как рыночный аспект – «горячая вкусная пища», так и качественный аспект – «быстрое обслуживание», «чистые и уютные рестораны».

Форд – «Наша миссия – постоянные усовершенствования товаров и услуг и удовлетворение потребностей наших покупателей, что обеспечит процветание бизнеса и справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании». В данном случае учтены следующие аспекты: рыночный аспект («удовлетворение потребностей»), частный аспект («справедливый доход акционерам, владельцам нашей компании») и качественный аспект («постоянные усовершенствования товаров и услуг»).

Хонда – «Мы стремимся предлагать наиболее эффективные товары по приемлемым ценам для удовлетворения потребителей всего мира». Аспекты, учтенные при формулировке миссии: рыночный («наиболее эффективные товары»), социальный («удовлетворение потребителей всего мира»), качественный аспект («приемлемые цены»).

Считается, что грамотно сформулированная миссия организации должна отражать именно качественный аспект. Все приведенные формулировки в той или иной степени отражают наличие качественного аспекта.

Приложение 10

Решение ситуационной задачи

Рассмотрим, преимущества и недостатки перечисленных в условии альтернатив:

1. С одной стороны, снижение отпускной цены может способствовать быстрому сокращению запасов товаров на складе. Однако при инициировании снижения цен компьютерной фирме необходимо учитывать возможность трех негативных последствий: (1) потребители могут воспринять предлагаемый по низким ценам товар как продукт низкого качества; (2) низкая цена «покупает» долю рынка, но не преданность потребителей, часть которых мигрирует в сторону любой фирмы, предлагающей товары по низким ценам; (3) обладающие значительными резервами сильные конкуренты предпринимают ответное снижение цен и вытесняют инициатора с рынка.

2. Повышение розничных цен может иметь успех в условиях стабильного спроса на реализуемые товары. В данном случае вести речь о стабильности проса нельзя, поскольку в условии сказано о том, что на складах скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров. Для того, чтобы реализовать эти компьютеры, можно обновить упаковку, придать компьютеру вид новинки, что приведет к росту заинтересованности потенциальных потребителей и, в результате, к росту спроса. Увеличенная цена вполне может явиться для покупателя свидетельством высокого качества товара.

Таким образом, наилучшей альтернативой является, на мой взгляд, обновление упаковки и заметное повышение продажной цены. Вместе с тем, такой маркетинговый прием как обновление упаковки целесообразно сочетать с другими эффективными маркетинговыми приемами (реклама, купоны и пр.).

Приложение 11

Решение ситуационной задачи

Существуют два типа организации офисного пространства: открытый и закрытый.

Система закрытого (кабинетного) офисного пространства требует больших затрат на ремонт. Не всегда при этом можно обеспечить эффективное использование площади. Офисы такого типа чаще встречаются в государственных учреждениях, юридических фирмах, конструкторских организациях, аналитических и финансовых компаниях.

Открытый тип офисного пространства (который описан в рассматриваемой ситуации) позволяет сэкономить как на капитальном строительстве и ремонте, так и на потреблении электроэнергии, кондиционировании и прочих инженерно-технических коммуникациях. Большим «плюсом» так называемого «open space» является модульная система организации рабочих мест. Она позволяет свободно добавлять или убирать рабочие места. Рабочие группы отделяются друг от друга перегородками. Такое зонирование позволяет максимально эффективно использовать ограниченное рабочее пространство. Немаловажный «плюс» для руководителя – возможность контроля всех сотрудников.

Однако у такой системы есть и недостатки. Большое количество работников создает шум, поэтому требует решения вопрос звукоизоляции. Постоянные перемещения других сотрудников отвлекают человека, в связи с этим существует проблема визуальной изоляции. Многие люди чувствуют дискомфорт от того, что они постоянно на виду, от перманентного контроля. Хотя последнее – это вопрос привычки и трудовой дисциплины.

Отвечая на вопрос о целесообразности применения описанной в ситуации практики, следует четко разграничивать два аспекта.

Первый аспект можно назвать психологическим, и он связан с отменой привилегий для всех руководящих сотрудников. Отмена таких привилегий, возможно, будет способствовать повышению эффективности управления фирмой: чем в большей степени руководящие работники осведомлены о проблемах рядовых сотрудников, чем больше эти проблемы касаются непосредственно управленческой элиты, тем больше вероятность того, что эти проблемы будут решены. А решение таких проблем – прямой путь к повышению эффективности мотивации персонала в целом.

Второй аспект – технологический. Обычно при проектировании офиса дизайнеры обязательно учитывают следующие факторы: специфику деятельности заказчика; количество сотрудников; наличие или отсутствие постоянного потока клиентов; взаимодействие между различными отделами компании, работают ли сотрудники индивидуально или в группе.

Руководителям необходимо помнить, что в одном общем помещении лучше не располагать отделы, функционально между собой не связанные. В то время как людям, занятым общим делом, но рассаженым по разным кабинетам, будет очень неудобно взаимодействовать друг с другом.

В общем зале комфортнее всего работать сотрудникам отдела продаж, специалистам по обслуживанию клиентов и службе техподдержки, а также дизайнерам и архитекторам. Их офисы почти всегда представляют собой общую студию.

Таким образом, практику расположения рабочих мест в общем зале и разделение их звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра можно назвать удачной, если она не противоречит условиям достижения эффективности рабочих процессов в данном помещении.

Приложение 12

Решение ситуационной задачи

В долгосрочной перспективе успех любой организации, несомненно, зависит от наличия квалифицированных кадров в нужное время и на правильно выбранных позициях. Конкуренция настолько сильна, а изменения стремительны, что многие компании не успевают «выращивать» своих управленцев и специалистов. Вот тут-то и активизируется работа директоров по персоналу, и приходят на помощь кадровые агентства и «специалисты по переманиванию». Появление специалистов в области работы с персоналом и бизнес-услуги по подбору персонала стало естественным следствием развития рыночной экономики.

Первыми клиентами рекрутинговых агентств (как зарубежных, так и отечественных) в России были две категории фирм: иностранные компании, действующие

на российском рынке и привыкшие к высоким стандартам деятельности рекрутеров, и российские компании, только появляющиеся на рынке, и не имеющие представления о том, что такое рекрутмент и за что платить деньги. При этом российские агентства сумели справиться с проблемами и выстоять в острой конкуренции с представителями западных рекрутинговых фирм и приучить российские фирмы к мысли, что необходимо и целесообразно подбирать персонал посредством агентств.

Говоря о характерных чертах современного российского рынка рекрутинговых услуг, прежде всего, нужно отметить следующее:

1. Географическую протяженность и увеличение компаний-заказчиков в регионах; повышение требований к надежности и качеству рекрутинговых услуг и развитие и продвижение агентствами дополнительных услуг в области управленческого консультирования, обучения персонала, а также управления человеческими ресурсами.

2. Отсутствие единой методики ценообразования. Цена услуги устанавливается самостоятельно каждой отдельной компанией и все еще очень высока.

3. Усиливающуюся конкуренцию на отдельных секторах рынка, особенно при работе с крупными российскими и западными компаниями. Появляются агентства, которые работают, например, исключительно с компаниями нефтегазового сектора или IT технологий, только в автомобильном бизнесе или телекоммуникационном, фармацевтике или банках.

Говоря о структуре рынка услуг по подбору персонала, выделяют два типа кадровых агентств:

1. Агентства по трудоустройству. Для таких агентств, клиентами являются люди, ищущие работу. За определенную плату с соискателя агентства по трудоустройству предлагают помощь в составлении резюме, психологическом тестировании, занесении информации о кандидате в базу данных и размещении резюме в интернете. Компаниям-работодателям предлагаются бесплатные услуги по подбору персонала.

2. Агентства по подбору персонала или рекрутинговые агентства – второй тип кадровых агентств. Клиентами для такого агентства являются компании, нуждающиеся в том или ином специалисте, которые и оплачивают заказы на поиск и отбор персонала. С соискателей плата не берётся, но и обязательств по трудоустройству такое агентство не дает. Основная задача кадровых агентств качественное и максимально быстрое заполнение вакансий, предоставляемых их клиентами.

Кроме того, все рекрутинговые агентства можно условно разделить на универсальные агентства и агентства по подбору исключительно высших менеджеров (руководителей). Универсальные агентства занимаются подбором персонала на вакансии практически любого уровня, но делают основной акцент на подборе персонала низшего или среднего звена. Компании по подбору высших менеджеров занимаются поиском кандидатов на «топовые» позиции и эксклюзивных специалистов.

Исходя из сложившихся условий работы рекрутинговых агентств на российском рынке, можно сформулировать основные пути увеличения доли рынка, которую может занять зарубежное агентство, оказывающее услуги по подбору персонала.

1. Увеличить свое присутствие в регионах России. Согласно исследованию, проведенному «Агентством КОНТАКТ» осенью 2010 года, всего в России 860 рекрутинговых агентств, в том числе в Москве – 340, в Санкт-Петербурге – 80. Эти данные показывают, что основная часть агентств по подбору персонала сконцентрирована в Москве и Санкт-Петербурге. Победить в конкурентной борьбе в этих городах достаточно сложно и намного легче «восходить на олимп» рекрутингового бизнеса, начиная с регионов.

2. Предложить клиентам прозрачную методику ценообразования. Более низкие, чем у конкурентов расценки на услуги будут способствовать увеличению рыночной доли.

3. Выйти на рынок с эксклюзивным предложением, т.е. таким, которые еще не представлены на российском рынке.

В настоящее время подавляющее большинство отечественных агентств по подбору персонала можно охарактеризовать как агентства «поточного производства» и агентства – информационные посредники.

Агентства «поточного производства» представляют собой тип большого агентства, разработавшего собственные стандартные схемы принятия заказа и предоставления кандидатов. Клиентам предлагается заполнить стандартные бланки и договоры. В таких агентствах с клиентом не принято спорить, но и вникать в суть проблем каждого из-за большого наплыва других заказчиков агентство просто не имеет возможности. При заполнении бланка-заявки представитель компании-заказчика может, не встретив сопротивления, проявить максимальную фантазию, но и весьма вероятно, что представленные ему в итоге кандидаты будут соответствовать лишь перечню неких «базовых» требований, которые агентство самостоятельно вычленил из большого предложенного набора. Возмущение клиента может привести в лучшем случае к тому, что первоначальные кандидаты будут заменены на других – таких же. Выискивать для клиента «иголку в стоге сена» агентства, работающие по принципу «поточного производства» просто не приспособлены, ключ к их успеху в другом – они умеют находить «стандартно хороших» кандидатов.

Агентства – информационные посредники – это обычно небольшие и принимающие предоплату фирмы. Они стараются вообще избежать необходимости как-то сортировать кандидатов по каким-либо признакам, помимо таких, как профессиональные навыки, возраст, пол и (иногда) знание иностранного языка – последнее часто независимо от степени владения, по принципу «да – нет». Кандидатов на любой вкус они в изобилии извлекают из своей богатой, бережно накопленной за годы труда базы данных. Интересную обязанность отбора подходящих они целиком перекалдывают на плечи заказчиков, порой справедливо рассчитывая, что, копаясь в горе присланных резюме, заказчик наконец сам поймет, кто же ему все-таки нужен.

Анализ опыта работы рекрутинговых агентств в западных странах позволяет утверждать, что существует еще как минимум два типа агентств по подбору персонала, которые практически не представлены в России. Это агентства – кадровые консультанты и агентства – «семейные доктора». Главная цель в данном случае – это сближение агентства с постоянными клиентами (согласно условию описанной ситуации у рассматриваемого агентства есть опыт работы на российском рынке в течение двух лет), удержание их путем улучшения качества или предоставления дополнительных услуг.

Рассмотрим особенности работы агентства – кадрового консультанта и агентства – «семейного доктора».

Агентство – кадровый консультант оказывает услуги по кадровому консалтингу, т.е. консультированию по вопросам оценки, расстановки кадров и управления персоналом. Область деятельности в данном случае значительно более обширная, чем собственно рекруитмент, хотя и нельзя сказать, что рекруитмент – это просто составная часть кадрового консалтинга. На предоставлении услуг по различным аспектам кадрового консалтинга (как правило, в рамках еще более широкого понятия – управленческого консультирования) может и специализироваться рассматриваемое зарубежное агентство по подбору персонала. Однако найти клиентов, нуждающихся в кадровом консалтинге значительно сложнее, чем в подборе кадров. Обычно «кадровые консультанты» ловят клиента на крючок рекруитмента, и дальше уже многое зависит от персонального умения консультанта убеждать. Весьма вероятно, что какая-то доля обратившихся действительно осознает, что ей нужны не новые люди, а помощь в перестройке системы управления персоналом.

Агентства типа «семейный доктор» по отношению к клиенту и за рубежом встречаются довольно редко и совсем не встречаются в России. В отличие от «кадровых

консультантов», агентства данного типа не дают советов по улучшению структуры. Их отличает стремление досконально изучить кадровые потребности и специфику компании-клиента, чтобы отыскать для нее именно то, что будет ей особенно кстати. Как правило, у таких агентств немного клиентов, но с этими немногими их связывают стабильные и прочные отношения, общность выделения проблем, а порой и общие предрассудки в отношении к кадровым вопросам. Часто они выступают как эксклюзивные партнеры при подборе персонала.

Таковы основные направления работы рассматриваемого агентства по найму персонала, которые позволят увеличить долю занимаемого рынка.

Приложение 13

Решение ситуационной задачи

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели – это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. В принципе в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, – долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными – цели, достигаемые через три-пять лет.

Накопленный в бизнесе большой опыт по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели. Одним из таких требований является их совместимость. Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели – долгосрочным.

Допустим, что миссию крупной европейской фармацевтической компании можно сформулировать так: «улучшение качества жизни на основе обеспечения потребителей качественными и доступными лекарственными препаратами». В соответствии с такой миссией получение максимально возможной прибыли (вариант №1) в возможно более короткие сроки – не может быть долгосрочной целью, на основе которой строится стратегия. В качестве долгосрочной цели целесообразно принять цель, заключающуюся в обеспечении устойчивого положения в будущем (вариант №2). Однако в данном случае ничего не говорится об обеспечении высокой эффективности работы компании в ближайшее время.

Исходя из вышеизложенного, наиболее приемлемым является третий альтернативный вариант стратегического решения. Данная стратегия сочетает обеспечение рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта. Таким образом, краткосрочная цель сочетается с долгосрочной целью, а долгосрочная цель, в свою очередь, сочетается, с миссией фармацевтической компании.