

Владимирский государственный университет

Е. С. ЛОВКОВА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие



Владимир 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Е. С. ЛОВКОВА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Электронное издание



Владимир 2020

ISBN 978-5-9984-1115-1

© Ловкова Е. С., 2020

УДК 65.054
ББК 33.334.02

Рецензенты:

Кандидат экономических наук
доцент кафедры управления и информационных технологий
факультета права и управления
Владимирского юридического института
Федеральной службы исполнения наказаний
И. И. Савельев

Кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Е. Г. Ерлыгина

Ловкова, Е. С. Основы менеджмента [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Е. С. Ловкова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – 173 с. – ISBN 978-5-9984-1115-1. – Электрон. дан. (4,75 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Учебный курс «Основы менеджмента» ориентирован на знакомство с основными понятиями менеджмента и организации как системы и включает подробное описание функций менеджмента и методов управления, а также методов принятия управленческих решений, определение стилей руководства и управления в конфликтных ситуациях.

Предназначено для студентов вузов, обучающихся по специальности 38.03.02 – Менеджмент, а также аспирантов, преподавателей экономических вузов, студентов финансово-экономических колледжей, слушателей школ бизнеса и курсов переподготовки специалистов. Может оказать существенную помощь в реализации проекта предпринимателям и бизнесменам, а также лицам, занимающимся коммерциализацией малых, средних и индивидуальных предприятий.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 59. Библиогр.: 93 назв.

ISBN 978-5-9984-1115-1

© Ловкова Е. С., 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
Раздел 1. ПОНЯТИЕ МЕНЕДЖМЕНТ. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА	9
1.1. Понятие менеджмента	9
1.2. Функции менеджмента	12
Тестовые задания № 1	20
Вопросы для проверки № 1	23
Кроссворды	25
Ребусы	30
Практическое задание	32
Кейсы	33
Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ	37
2.1. Понятие организации	37
2.2. Окружающая среда организации	40
2.3. Методы анализа и оценки внешней и внутренней среды организации	46
Тестовые задания № 2	48
Вопросы для проверки № 2	51
Кроссворды	53
Ребусы	57
Практическое задание	59
Кейсы	62
Раздел 3. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА	64
3.1. Понятие методов менеджмента и их функции	64
3.2. Классификация методов менеджмента	66
Тестовые задания № 3	71
Вопросы для проверки № 3	74
Кроссворды	76
Ребусы	80
Практическое задание	82
Кейсы	83

Раздел 4. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ .	86
4.1. Понятие управленческого решения.....	86
4.2. Виды управленческих решений.....	88
4.3. Методы принятия управленческих решений	89
Тестовые задания № 4.....	92
Вопросы для проверки № 4	95
Кроссворды	97
Ребусы.....	101
Практическое задание	102
Кейсы	103
Раздел 5. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И ТЕМПЕРАМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО.....	106
5.1. Типы темпераментов и стили руководства	106
5.2. Понятие власть. Виды и формы власти	111
5.3. Лидерство. Виды лидерства и лидеров.....	113
Тестовые задания № 5.....	115
Вопросы для проверки № 5	118
Кроссворды	120
Ребусы.....	124
Практическое задание	126
Кейсы	126
Раздел 6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ	129
6.1. Понятие конфликт. Виды и причины конфликтов	129
6.2. Методы управления конфликтами	134
6.3. Методы управления поведением личности	140
Тестовые задания № 6.....	143
Вопросы для проверки № 6	146
Кроссворды	148
Ребусы.....	152
Практическое задание	153
Кейсы	154
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	159
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	160
ОТВЕТЫ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ	167

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время современное общество находится на этапе перехода к инновационной экономике, способной, с одной стороны, обеспечить разнообразие производимых в стране продуктов, а с другой – сократить зависимость от импорта стратегически важных товаров и технологий. Новая экономика страны возможна на основе технологической модернизации промышленности за счет отечественных разработок и импорта передовых инновационных решений.

Именно менеджмент во всех сферах, от отдельных предпринимательских подразделений до государства и его регулирования не допускают стихийного развития общества. Эффективность управления играет особую роль, начиная от адаптации организации в новых условиях до ее развития. Менеджмент выступает как наука управления, обладающая определенными ресурсами (человеческими, финансовыми, инновационными и т. д.).

Чтобы организации эффективно функционировали, прежде всего необходимо поддерживать активный обмен идей в своей области знаний и давать возможность сотрудникам делиться своим опытом и компетенциями. Одна из задач менеджмента – создание такого климата в организации, который позволил бы и простимулировал сотрудников к работе в команде.

В рамках стратегических перспектив практический опыт в менеджменте потребуется и для поиска новых подходов и путей организации работы. Деятельность менеджера с быстро изменяющимися условиями во внешней среде требуют от него более гибких управленческих решений. Поэтому в рамках обучения должны быть сделаны акценты на развитие у учащихся управленческого мышления, формирование развернутых представлений об управленческой действительности, что даст возможность выпускникам включаться в сферу бизнеса и успешно в ней действовать.

Учебный курс «Основы менеджмента» ориентирован на знакомство с основами менеджмента и управлением в организации, включает подробное описание особенностей управления персоналом в различных условиях и ситуациях, а также методов, средств и инструментов, необходимых для выведения сотрудников из конфликтных ситуаций. Содержание и методы обучения направлены на формирование у обучающихся не только понимания логики управления в организации, но и на освоение понятийных средств, позволяю-

ших решать задачи создания собственного дела и обеспечения условий для его эффективного функционирования и развития.

Основная цель пособия – приобретение студентами специальных знаний основ современной теории и практики менеджмента, формирование профессиональных навыков в области управления предприятиями, принципов управления, творческая реализация полученных навыков на практике в конкретных ситуациях. Большое внимание в соответствии со стандартами высшего профессионального образования уделяется формированию компетенций как наиболее значимых результатов образовательного процесса.

В ходе освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования:

- способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- способность участвовать в разработке управленческих решений организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию продукта;
- понимание основных мотивов и механизмов принятия управленческих решений организации;
- способность планировать организационную деятельность предприятия;
- способность анализировать психологическую атмосферу в организации и принимать обоснованные управленческие решения;
- умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идеи.

Содержание курса выстроено таким образом, чтобы дать развернутое представление о роли менеджмента в современных условиях, его цели и задачи в управлении бизнесом и одновременно полно и системно отразить способы, методы и инструменты принятия управленческих решений. Курс содержит шесть глав, проверить и закрепить усвоенные знания помогают тесты, кейсы, практические задания и вопросы для самопроверки, а также кроссворды и ребусы.

Кейс в настоящее время широко используется для контроля знаний студентов. Суть его в том, что учащимся предлагают осмыслить реальную жизненную ситуацию, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений. Будучи интерактивным методом обучения, он позитивно воспринимается студентами, которые видят в нем игру, обеспечивающую освоение теоретических положений и овладение практическим использованием материала. Не менее важно и

то, что анализ ситуаций довольно сильно воздействует на профессионализацию студентов, способствует их взрослению, формирует интерес и позитивную мотивацию по отношению к учебе. За 1,5 часа игры студенты должны предложить оптимальное решение проблемы на основе данных кейса и презентовать свой проект.

Самостоятельные задания предназначены для закрепления знаний, полученных при чтении учебных материалов. Задания позволяют использовать полученные знания при разработке и оценке конкретных практических ситуаций. Большинство заданий имеют творческий характер и варьируемый уровень сложности. Все задания построены на основе материалов, приведенных в пособии, однако требуют использования также и дополнительной литературы, средств Интернета. Задания позволяют развить мыслительную деятельность студентов, так как представляют собой конкретные практические ситуации. Для выработки согласованного представления о чем-либо, а также для отработки критериев и способов оценки результатов решения предметно-практических задач проводятся их групповые обсуждения на семинарах, которые являются одной из активных форм контроля знаний и позволяют, опираясь на имеющиеся знания, расширить и углубить их, формировать умение доказывать, убеждать, отстаивать свое мнение. Семинарские занятия предполагают коллективное обсуждение поставленных вопросов, что способствует овладению культурой делового общения, умением слушать и грамотно задавать вопросы, выражать собственную точку зрения, аргументировать свою позицию, конструктивно относиться к точке зрения оппонентов.

Тест – способ изучения глубинных процессов деятельности системы, который происходит при помощи введения в систему разных ситуаций и отслеживания доступных наблюдению изменений в ней. Тест представляет собой задание стандартной формы, по результатам выполнения которого можно выявить способности, предрасположенности и тому подобное кого-либо к чему-либо, а также знания и умения испытуемого.

Кроссворд и ребусы – помогают в игровой форме на ассоциативном уровне запомнить основные понятия и термины, освоенные в лекционном материале. Также студенту предлагается на практическом занятии самостоятельно составить кроссворд и ребусы, что является проактивным методом обучения.

Применяемые методы обучения играют важную роль для обеспечения эффективности учебного процесса. Учебный курс построен на основе передовых педагогических технологий с использованием активных методов обучения и максимально приближен к реальной практике осуществления предпринимательской деятельности в России. В активных методах обучения важно не только усвоение знаний, но и способы их получения, образцы и способы

мышления и деятельности, развитие творческого потенциала обучаемых. К активным методам обучения относят совокупность форм организации и управления учебно-познавательной деятельностью обучаемых, обладающих следующими отличиями от традиционных форм:

- принудительной активизацией поведения и мышления обучаемых;
- высокой степенью вовлеченности обучаемых в учебный процесс;
- обязательностью взаимодействия обучаемых между собой или с преподавателем;
- наличием предпосылок для поэтапной оценки успешности и полноты усвоения материала;
- повышенной степенью мотивации и творческого характера занятий;
- направленностью на освоение материала в максимально сжатые сроки.

Обучение реализуется в игровой форме решения учебных задач по овладению методами менеджмента на материале создания и ведения собственного дела и включает систему взаимосвязанных традиционных и активных методов обучения: тренинги, дискуссии, групповое решение практических задач и др. Серия проблем, возникающих в связи с необходимостью реализовывать отдельные этапы управленческой деятельности, объединяет в единую систему отдельные темы и занятия, на которых учащиеся должны сами найти ответ на поставленный вопрос. Проблемный метод работы, формируя убеждения учащихся, одновременно в наибольшей степени способствует развитию у них познавательного интереса и познавательной активности.

Раздел 1

ПОНЯТИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ». ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Краткое содержание

Понятие менеджмент и его основные задачи. Виды менеджмента. Функции менеджмента. Принципы эффективного управления.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: понимание понятия менеджмент, его задачах и функциях; знание видов менеджмента и принципов эффективного управления.

1.1. Понятие менеджмента

У термина «менеджмент» много определений. С английского он переводится как «управление», но в российском деловом обиходе используется в более широком смысле¹. Это и сам процесс управления фирмой, и прогнозирование последствий управленческих действий, и организация производства товаров или услуг (рис. 1).

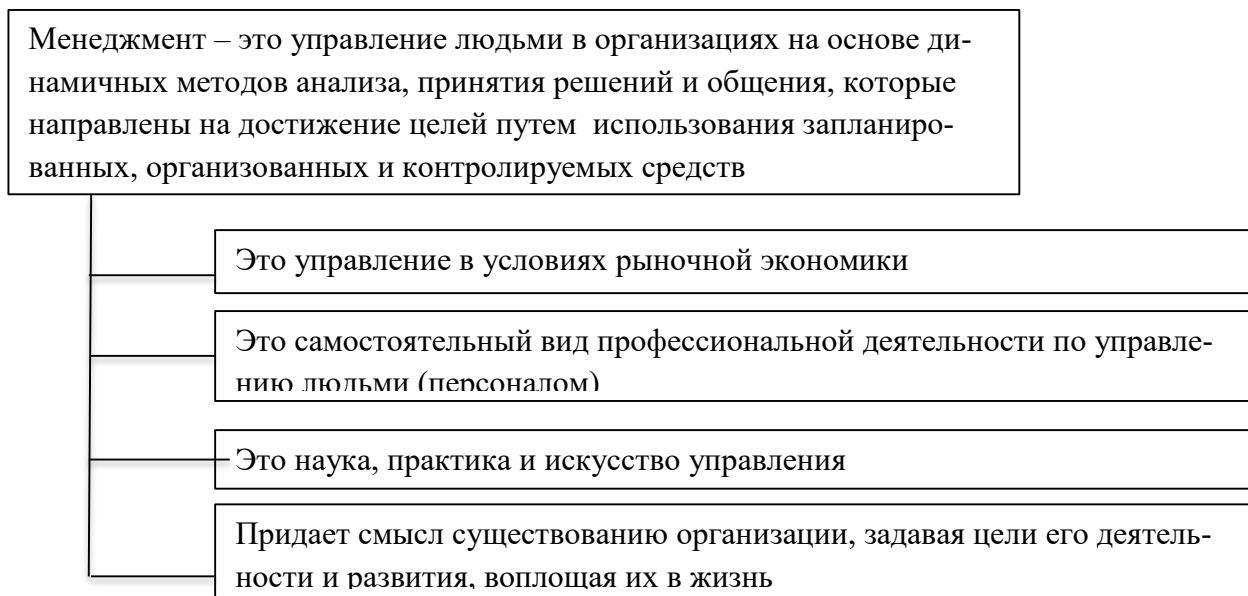


Рис. 1. Понятие менеджмент

¹ Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.

Однако наиболее точно можно определить, что Менеджмент - это наука об организации деятельности социальных систем для достижения заданных целей, в условиях ограниченности ресурсов.

Целью менеджмента в современных условиях экономики является постоянное преодоление риска или рискованных ситуаций не только в настоящем, но и в будущем, для этого организации необходимо обладать определенными резервами (финансами) и предоставлению менеджерам достаточной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности, для быстрого и своевременного реагирования и адаптации к изменяющимся условиям. Задачи менеджмента представлены на рис. 2.

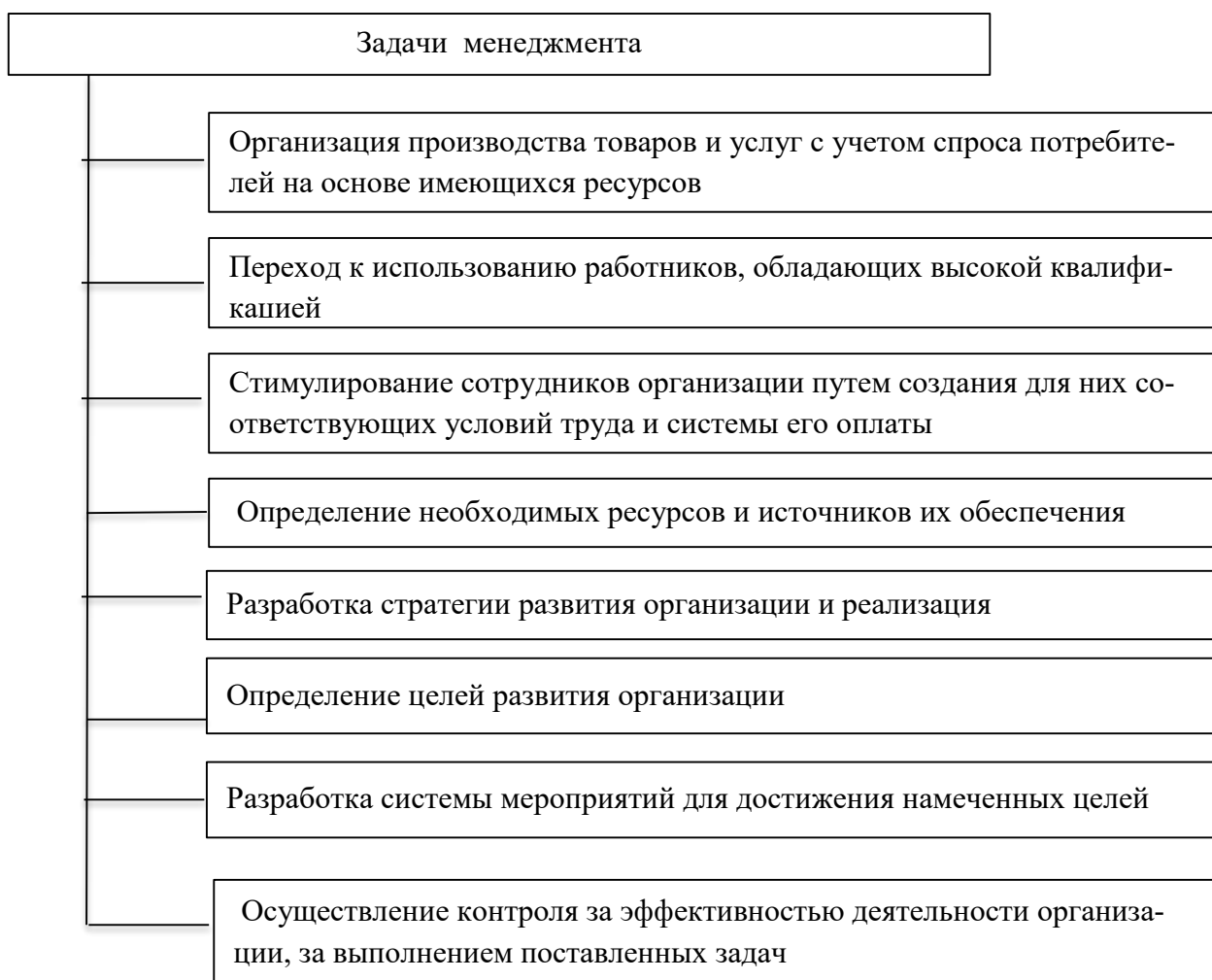


Рис. 2. Задачи менеджмента

Задачами менеджмента как науки являются разработка, экспериментальная проверка и применение на практике научных подходов, принципов и

методов, обеспечивающих устойчивую, надежную, перспективную и эффективную работу коллектива или же индивидуума, путем выпуска конкурентоспособного товара.

Одной из важнейших задач менеджмента, позволяющей обеспечить прибыльность предприятию, является организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, на основе имеющихся материальных и человеческих ресурсов². Виды менеджмента представлены на рис. 3.



Рис. 3. Виды менеджмента

² Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с

Это будет способствовать не только обеспечению рентабельности деятельности предприятия, но и созданию и сохранению его стабильного положения на рынке. По специфике управления предприятием различаются следующие *виды менеджмента*, ориентированные на основные функциональные области.

1.2. Функции менеджмента

Функции менеджмента – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и методами.

Выделяются общие и конкретные (специальные) функции. Первые рассматриваются как функции, обязательные к исполнению в любой организационной системе, были сформулированы А. Файолем.³ Вторые – как функции, отражающие специфику той или иной организационной системы. Для того чтобы организация функционировала эффективно существуют функции менеджмента (рис. 4,5).

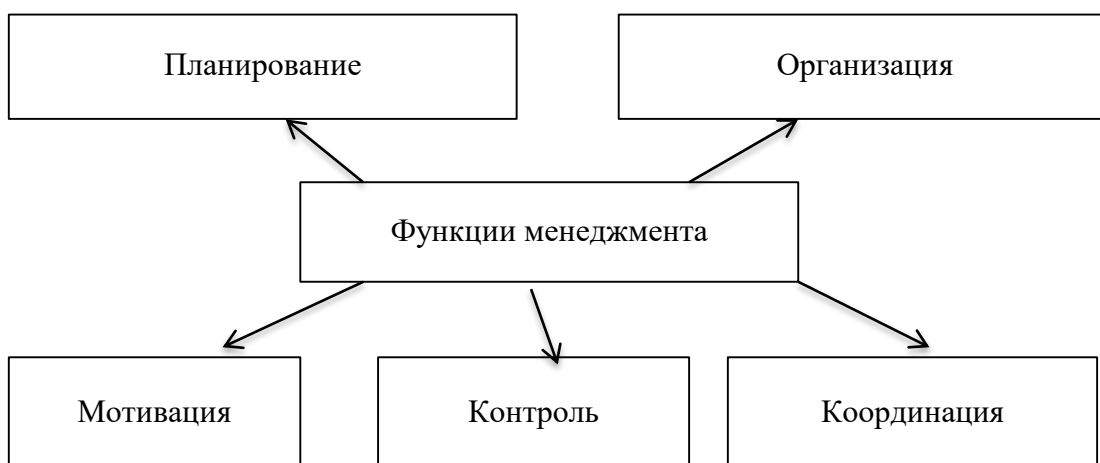


Рис. 4. Основные функции менеджмента

Во-первых, начиная управлять чем-либо или кем-либо нужно иметь четкий план, то есть планировать свою деятельность. Необходимо координировать своих сотрудников для достижения общих усилий. Во-вторых, требуется организованность действий. В-третьих, руководитель должен контролировать все процессы организации, то есть знать текущий результат деятельности и предотвращать финансовые трудности. В-четвертых, необходима мо-

³ Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.

тивация сотрудников. Мотивированный сотрудник всегда добьется своей цели и цели организации. Подбадривать и побуждать к результату обязан каждый руководитель, будь то премия или повышение в должности. Пятым является координация всех процессов в организации.

Менеджмент организации представляет собой сложный процесс, при котором необходимо соблюдать все функции управления, сохранять взаимосвязь функций. Слаженная работа и понимание важности процессов являются одним из основных моментов успеха в любом деле.

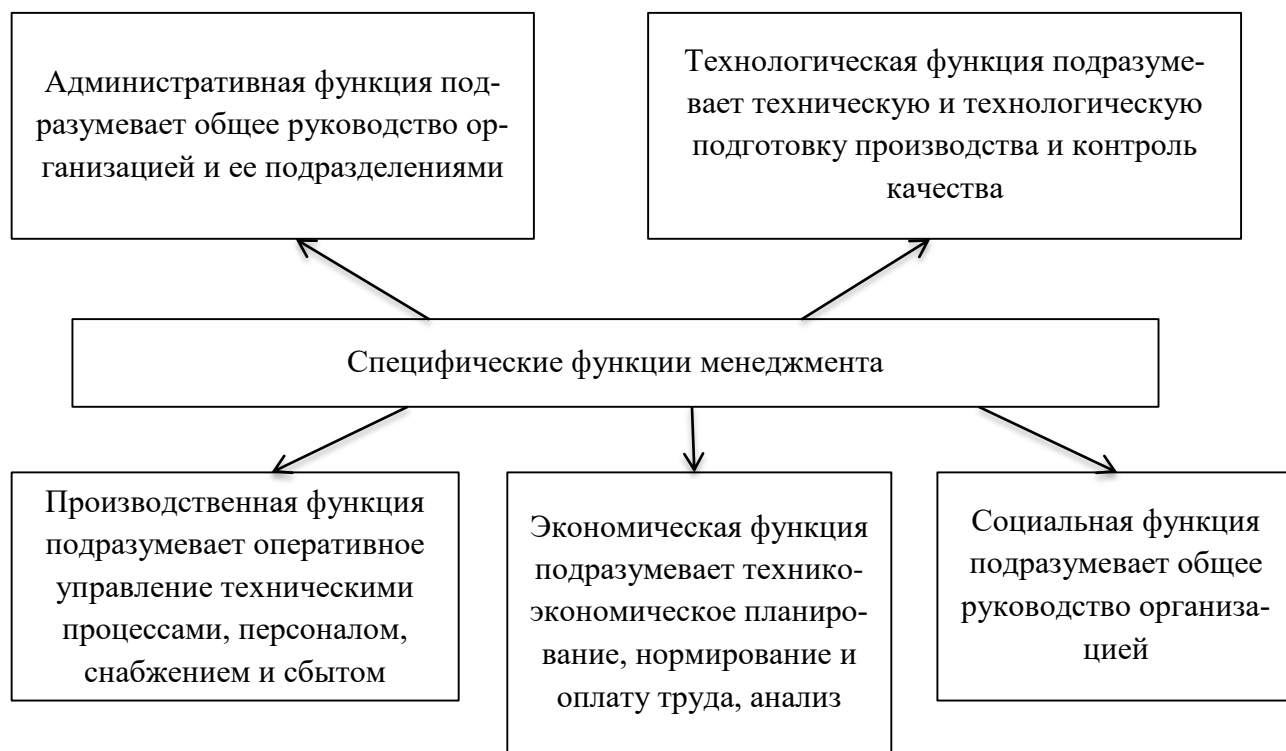


Рис. 5. Специфические функции менеджмента

Чтобы быть управленцем в любой организации, вне зависимости от особенностей (размера, назначения, форм собственности и тд.), нужно четко представлять себе последовательность действий, которые придется производить. Эта последовательность – и есть цепочка функций, которые обязан выполнять менеджер⁴. Процесс управления имеет пять взаимосвязанных функций: планирование; организация; мотивация; контроль; координация.

⁴ Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с

Целью функции планирования является стремление заранее учесть по возможности все внутренние и внешние воздействующие факторы на деятельность организации (рис. 6).⁵

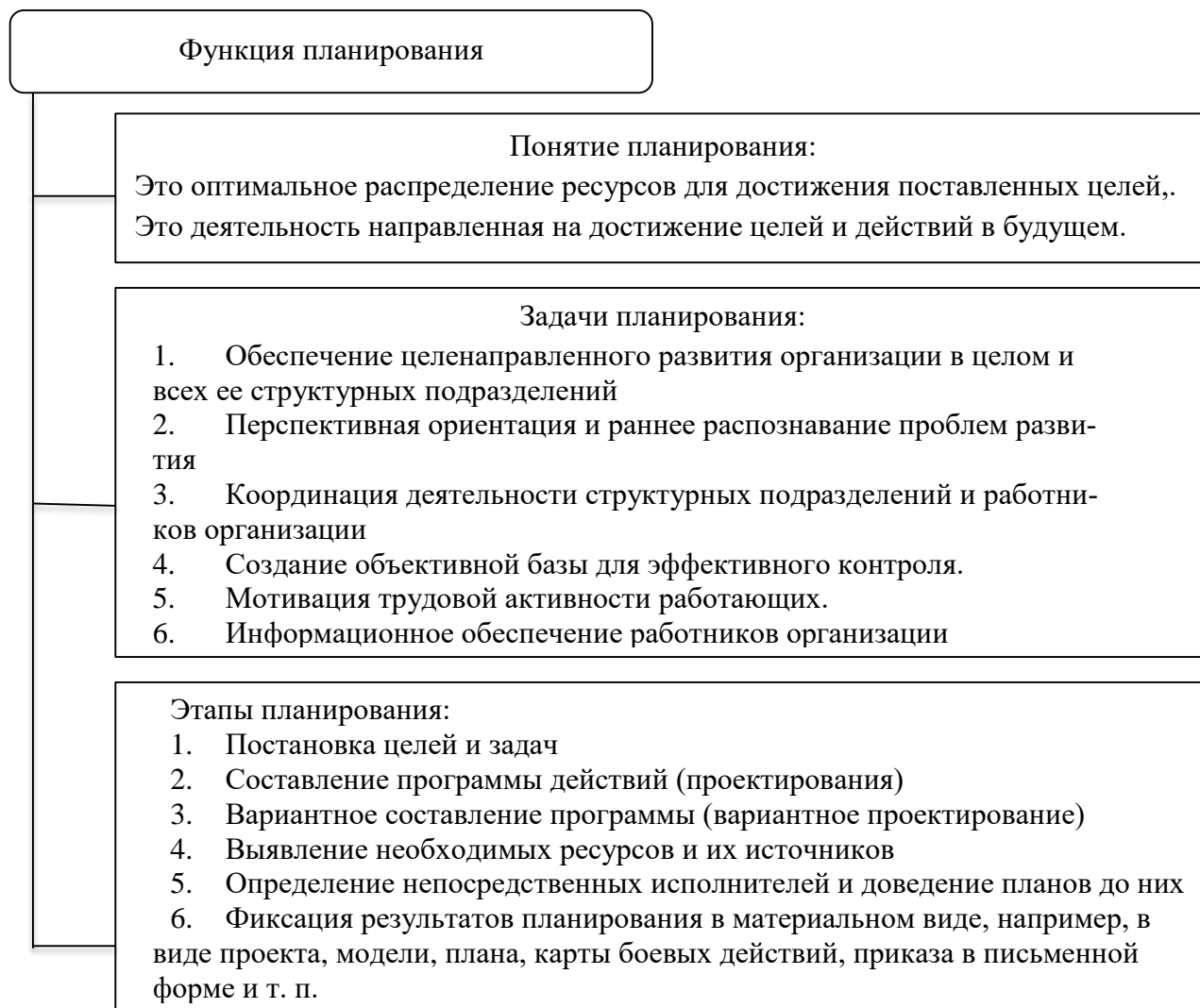


Рис. 6. Особенности функции планирования

Планирование предусматривает разработку комплекса мер, которые определяют алгоритм действий по достижению конкретных целей с учетом возможного наиболее эффективного использования ресурсов организации.⁶ Планирование призвано обеспечить взаимодействие между разными подраз-

⁵ Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.

⁶ Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с

делениями в организации, которые включают все технологическую цепочку, включающую научные исследования и разработки, производство и сбыт. Планирование ориентировано на прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку, имеющихся ресурсов и перспективы развития организации. Характеристика функции организации представлена на рис. 7.

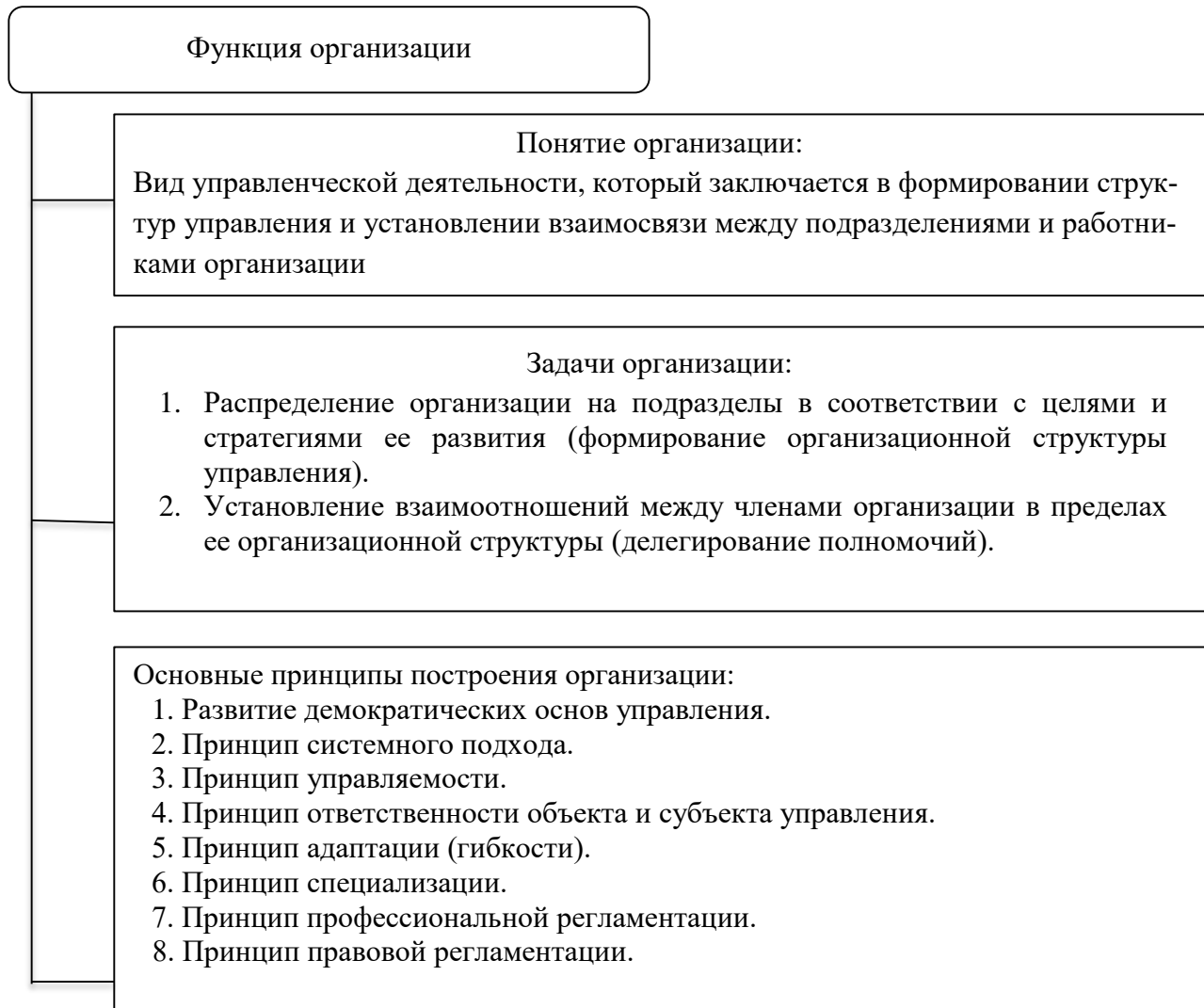


Рис. 7. Особенности функции организация

Организация как функция менеджмента направлена на формирование управляющих и управляемых систем, а также связей и отношений между ними, обеспечивая упорядоченность технической, экономической, социально-психологической и правовой сторон деятельности каждого предприятия⁷.

⁷ Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обуча-

Мотивация представляет собой процесс, который побуждает работников к высокоэффективной деятельности для удовлетворения своих потребностей и достижения целей организации⁸ (рис. 8).

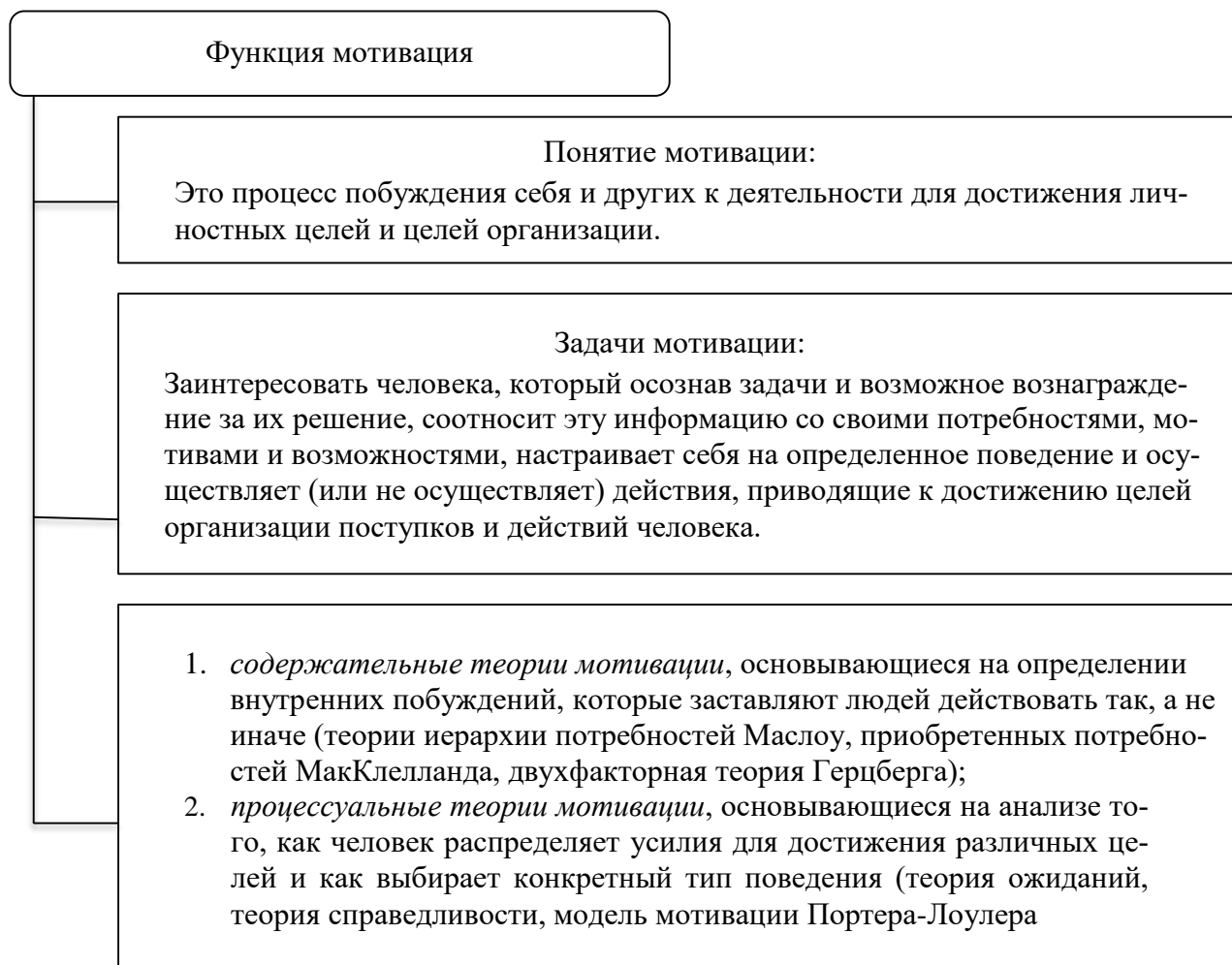


Рис. 8. Особенности функции мотивации

С помощью этой функции менеджмент создает условия работы в организации, при которых становится экономически выгодно и психологически комфортно работать всему коллективу.⁹ Для этого осуществляется экономическое и моральное стимулирование персонала и создаются условия для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития. Особенности функции контроля представлены на рис. 9.

ющихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с

⁸ Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384

⁹ Барамба С.А. Крестовый поход ИТ-руководителя: Пособие / Барамба С.А., - 2-е изд., (эл.) — М.:ДМК Пресс, 2018. – 161 с

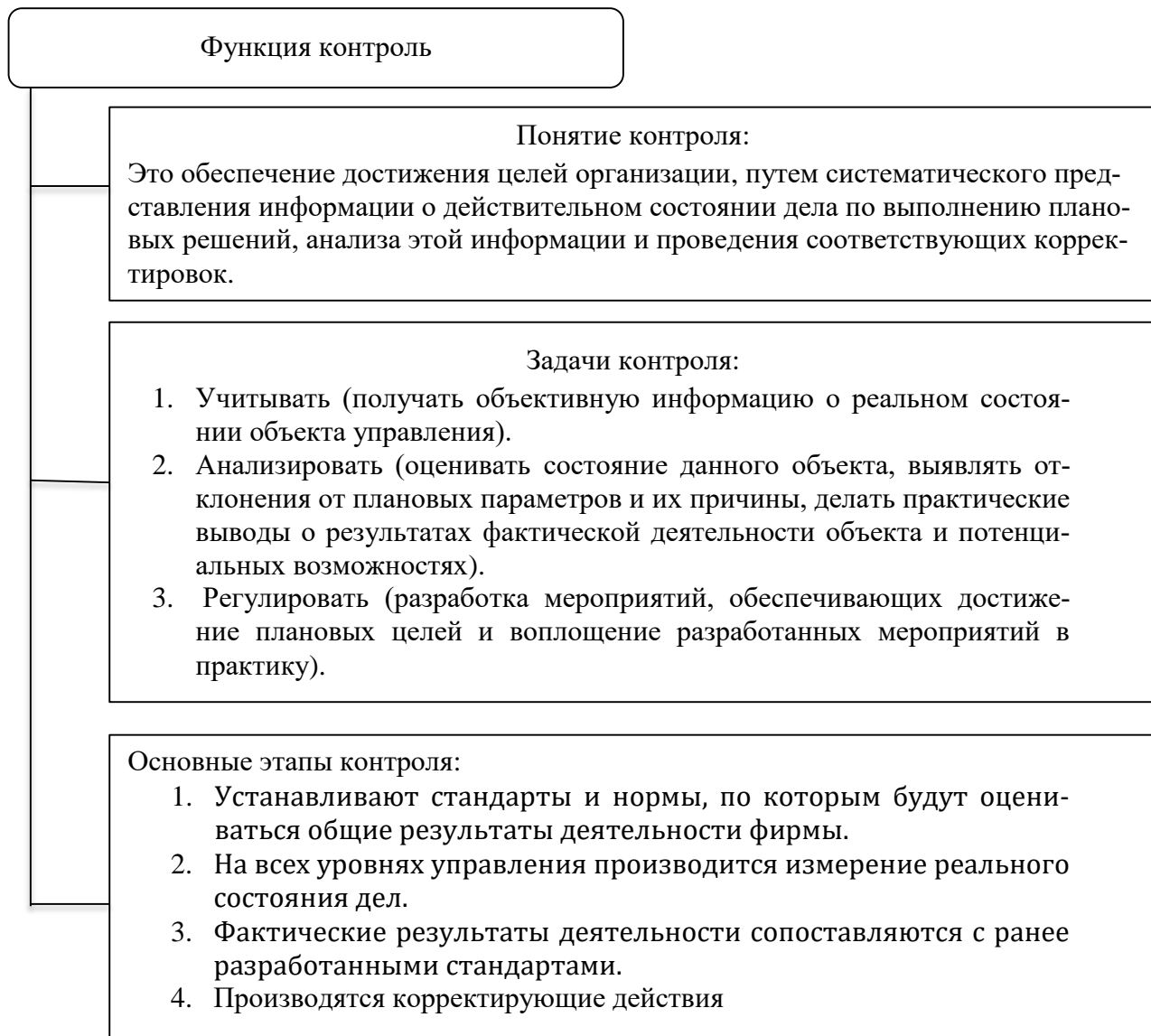


Рис. 9. Особенности функции контроля

Контроль — это система наблюдения и проверки соответствия функционирования предприятия установленным стандартам и другим нормативам, выявление допущенных отклонений от принятых решений и определения причин их невыполнения.¹⁰ Контроль завершает управленческий цикл и, таким образом, гарантирует эффективность осуществления всех остальных функций. Особенности функции координации представлены на рис. 10.

¹⁰ Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.



Рис. 10. Особенности функции координации

Таким образом, функции менеджмента отражают сам процесс управления, формируют вид управленческой деятельности.

Функции менеджмента в зависимости от задач исследования классифицируются по следующим признакам: содержанию процесса управления¹¹; принадлежности к сферам производственно-хозяйственной деятельности; содержанию выполняемых работ и операций внутри функции управления (общее руководство, специализированная деятельность, техническое обслуживание)¹²; принадлежности к различным видам управленческого труда (производственной, экономической, технологической, организационной).

Другой известный специалист в области менеджмента Анри Файоль в 1916 году в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов управления, которые актуальны и в настоящее время.(рис. 11).

¹¹ Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 263 с.

¹² Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с

Принципы эффективного управления А. Файоля

<p><u>1. Разделение труда.</u> Специализация работ для эффективного использования рабочей силы</p>
<p><u>2. Власть (полномочия и ответственность)</u> Делегирование полномочий каждому работнику, достаточных для того, чтобы нести ответственности за выполнение работы</p>
<p><u>3. Дисциплина</u> Рабочие должны подчиняться условиям соглашения с руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям дисциплины.</p>
<p><u>4. Единоначалие</u> Работник получает распоряжение и отчитывается только перед одним непосредственным начальником</p>
<p><u>5. Единство действий</u> Все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану</p>
<p><u>6. Подчиненность личных интересов общим</u></p>
<p><u>7. Вознаграждение персонала</u></p>
<p><u>8. Централизация</u> Единый управляющий центр. Делегирование полномочий пропорционально ответственности</p>
<p><u>9. Скалярная цепь</u> Непрерывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии</p>
<p><u>10. Порядок</u> Рабочее место для каждого работника</p>
<p><u>11. Справедливость</u></p>
<p><u>12. Стабильность рабочего места для персонала</u></p>
<p><u>13. Инициатива</u></p>
<p><u>14. Корпоративный дух</u></p>

Рис. 11. Принципы эффективного управления А. Файоля

Выработка целей, стратегий, воздействий, выбор и формирование команды – являются результатами управления.¹³ Функции менеджмента способствуют правильной расстановке приоритетов, грамотному анализу цели и положения, формированию благополучной и продуктивной производственной среды. Они являются главным оружием в любой системе управления, которые способны принести видимые результаты.¹⁴

Тестовые задания № 1

1. В теории менеджмента к функциям управления относятся:
 - а) контроль;
 - б) финансовый менеджмент;
 - в) маркетинг;
 - г) ценообразование.

2. Одна из функций менеджмента:
 - а) оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления;
 - б) целенаправленность;
 - в) организация .

3. Функции менеджмента – это:
 - а) отдельные виды управленческой деятельности, которые увеличивают эффективность руководства;
 - б) управленческая деятельность обеспечивающая формирование управленческим влиянием;
 - в) управленческие процессы, которые направлены на рост продуктивности труда сотрудников.

4. Время, в которое мы живем – это?
 - а) эпоха перемен;
 - в) политической жизни;
 - б) наша общество.

5. Умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей это ?
 - а) эпоха перемен;

¹³ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.

¹⁴ Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.

- в) менеджмент;
- б) мотивация.

6. Определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению - это ...?

- а) планирование;
- б) менеджер;
- в) контроль.

7. Сколько взаимосвязанных функций имеет процесс управления (менеджмента)?

- а) 5;
- в) 10;
- б) 7.

8. Функция менеджмента, направленная на стимулирование членов организации для выполнения своей работы в соответствии с возложенными на них обязанностями и планом, называется:

- а) организация;
- б) планирование;
- в) мотивация.

9. Какие теории мотивации базируются на потребностях?

- а) процессуальные;
- б) содержательные;
- в) первоначальные.

10. Какую функцию менеджмента можно охарактеризовать как процесс обеспечения согласованности действий всех звеньев системы управления:

- а) мотивация;
- б) координация;
- в) коммуникация.

11. Коммуникация - это ...

а) - ... передача информации от одного субъекта другому для достижения определенных целей;

б) -... взаимовыгодный обмен информацией между людьми с целью их дальнейшего взаимодействия;

в) -... обмен информацией между людьми, целью которого является наиболее точное и полное ее восприятие;

г) -... поиск путей взаимовыгодного сотрудничества.

12. Чтобы процесс коммуникации состоялся необходимо?

- а) 2 человека;
- б) 3 человека;
- в) 4 человека;
- г) более 4-х человек.

13. По форме общения коммуникация бывает

- а) вербальная и невербальная;
- б) формальная и неформальная;
- в) нисходящая и восходящая;
- г) вертикальная, горизонтальная, диагональная.

14. Стереотип – это ...

- а) устойчивое мнение о чем-либо на основе достоверных фактов;
- б) упрощенное мнение относительно отдельных людей и ситуаций;
- в) принятое в народе мнение на основе мифов и сказаний.

15. Искажение информации – это ...

- а) передача ложной информации;
- б) передача основной части информации, когда отсеивается все лишнее; фильтрация сообщения;
- в) передача сообщения, при которой утрачиваются его детали и меняется смысл;
- г) недополучение всего или части сообщения.

16. Как можно выявить коммуникативные барьеры в организации?

- а) с помощью специально разработанных анкет;
- б) наблюдения;
- в) интервью;
- г) все ответы правильны.

17. Специалисты делят проблемы, связанные с созданием эффективно действующих коммуникаций на 2 основные группы: проблемы структурных коммуникаций и ...

- а) проблемы, возникающие в ходе межличностного общения;
- б) проблемы, связанные с техническими средствами передачи связи;
- в) проблемы, обусловленные ложностью передаваемой информации.

18. Невербальные коммуникации – это ...

- а) сообщения, посланные отправителем без использования устной речи, например, с помощью жестов, мимики, поз;
- б) социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражения человеческой потребности в общении;
- в) поток информации от высших уровней руководства к низшим;
- г) информация, переданная с помощью компьютерных систем.

19. Цель коммуникационного процесса - ...

- а) обеспечение понимания передаваемой информации;
- б) своевременный обмен информацией;
- в) получение необходимой и полезной информации;
- г) обеспечение достоверности передаваемой информации.

20. Понятие «коммуникация» подразумевает ответы на вопросы:

- а) ЧТО передается и ЗАЧЕМ передается?
- б) КОМУ передается информация и от КОГО?
- в) ЧТО передается и КАК передается?
- г) КОМУ передается и КАК передается?

Вопросы для проверки № 1

1. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

- 1. Да 2. Нет

2. Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;

- 1. Да 2. Нет

3. М. Вебер является родоначальником классической школы менеджмента:

- 1. Да 2. Нет

4. Планирование и координирование это правильные функции менеджмента:

- 1. Да 2. Нет

5. Планирование – это управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;

- 1. Да 2. Нет

6. Сформулируйте задачи планирования - это обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

1. Да 2. Нет

7. Организация – это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

1. Да 2.Нет

8. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция планирования:

1.Да 2.Нет

9. Организация – это группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели.

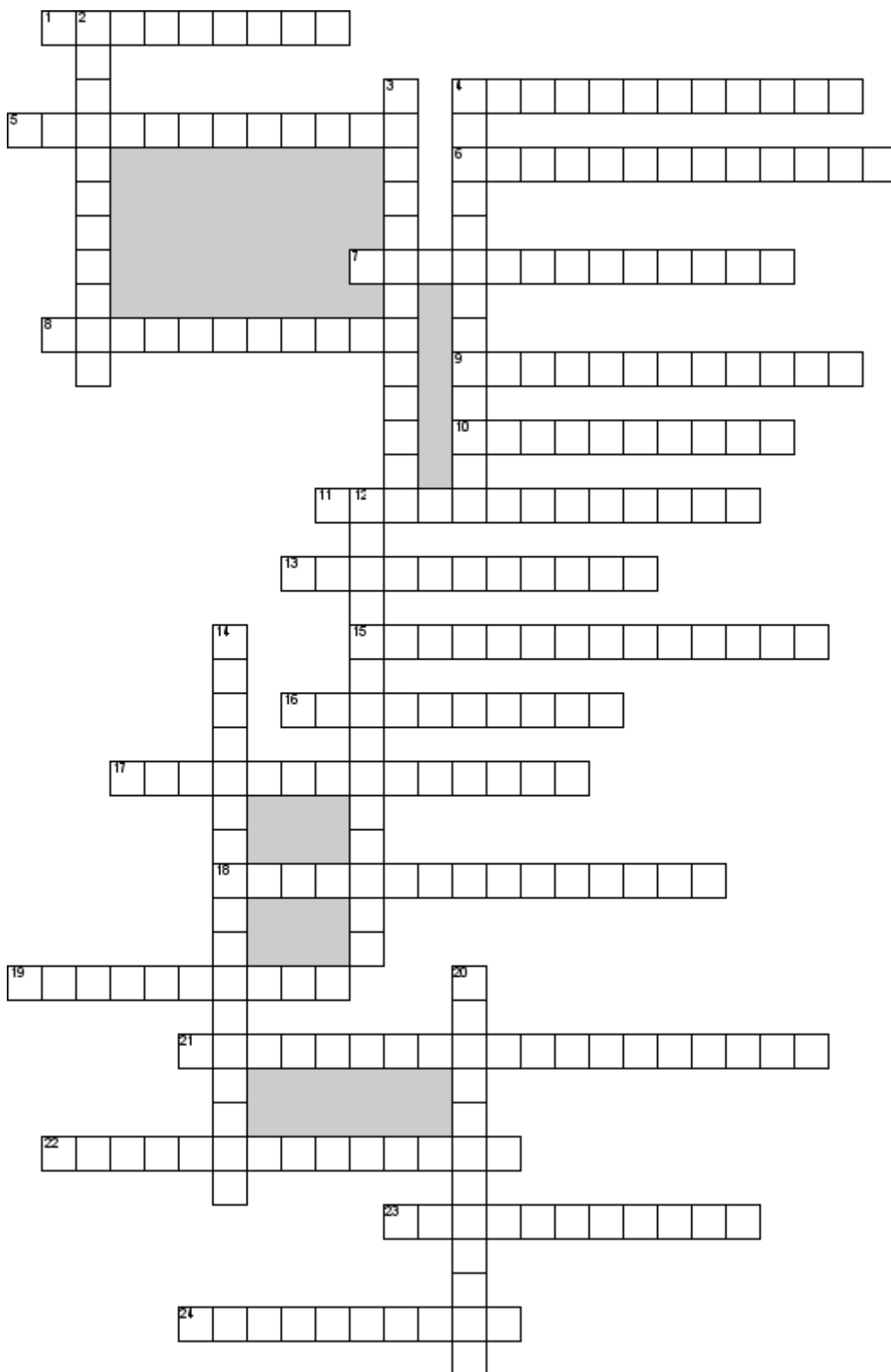
1.Да 2.Нет

10. Функции – это вид деятельности, с помощью которых управляемый объект воздействует на субъект управления?

1.Да 2.Нет

Кроссворды

Кроссворд 1



Вопросы

По горизонтали:

1. Процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации
4. Это четкая определенность содержания решения
5. Одна из функций менеджмента определяющая цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей
6. Мероприятия по изменению целей, стратегии и способов внутреннего функционирования организации
7. Основные функции деятельности менеджера (педагога) в педагогическом менеджменте ?
8. Наука об управлении системами различной природы
9. Человек, наделенный полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение
10. Это отрасль педагогики, предметом которой являются вопросы организации управления в сфере образования и в образовательных воспитательных учреждениях
11. Способность правильно и быстро осуществлять те или иные практические задачи
13. Объективная нужда субъекта (человека, организации, социальной группы, социума) в чем-либо необходимом для поддержания его жизнедеятельности
15. Обеспечение системы управления персоналом, представляющее собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации
16. Одна из ролей менеджера в рамках системного подхода, связанная с ответственностью за разработку и реализацию программ функционирования и развития организации, достижение поставленных перед ней целей
17. Информационное обеспечение, содержащее массивы данных, формирующие информационную базу на машинных носителях, а также систему специализированных программ для накопления, ведения и доступа к информации этих массивов
18. Специальное научное исследование конкретных перспектив развития какого-либо процесса
19. Способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации
21. Экспертные системы, позволяющие проводить профориентацию, отбор, аттестацию сотрудников предприятия

22. Это ответственность каждого сотрудника таможенного органа, которая строго определена

23. Это серьезный педагогический анализ всей учебно-воспитательной работы планирование - контроль – руководство управлением качества

24. Это непрерывный информационный процесс воздействия на сотрудников таможенных органов, обеспечивающий их целенаправленное поведение при изменяющихся внешних и внутренних условиях, путем принятия и реализации управленческих решений

По вертикали

2. Функция управления формирующая структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.)

3. Процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи

4. Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации

12. Одна из разновидностей авторитарного стиля управления, при котором менеджер имеет авторитет "главы семьи"

14. Параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы и создании конечного продукта

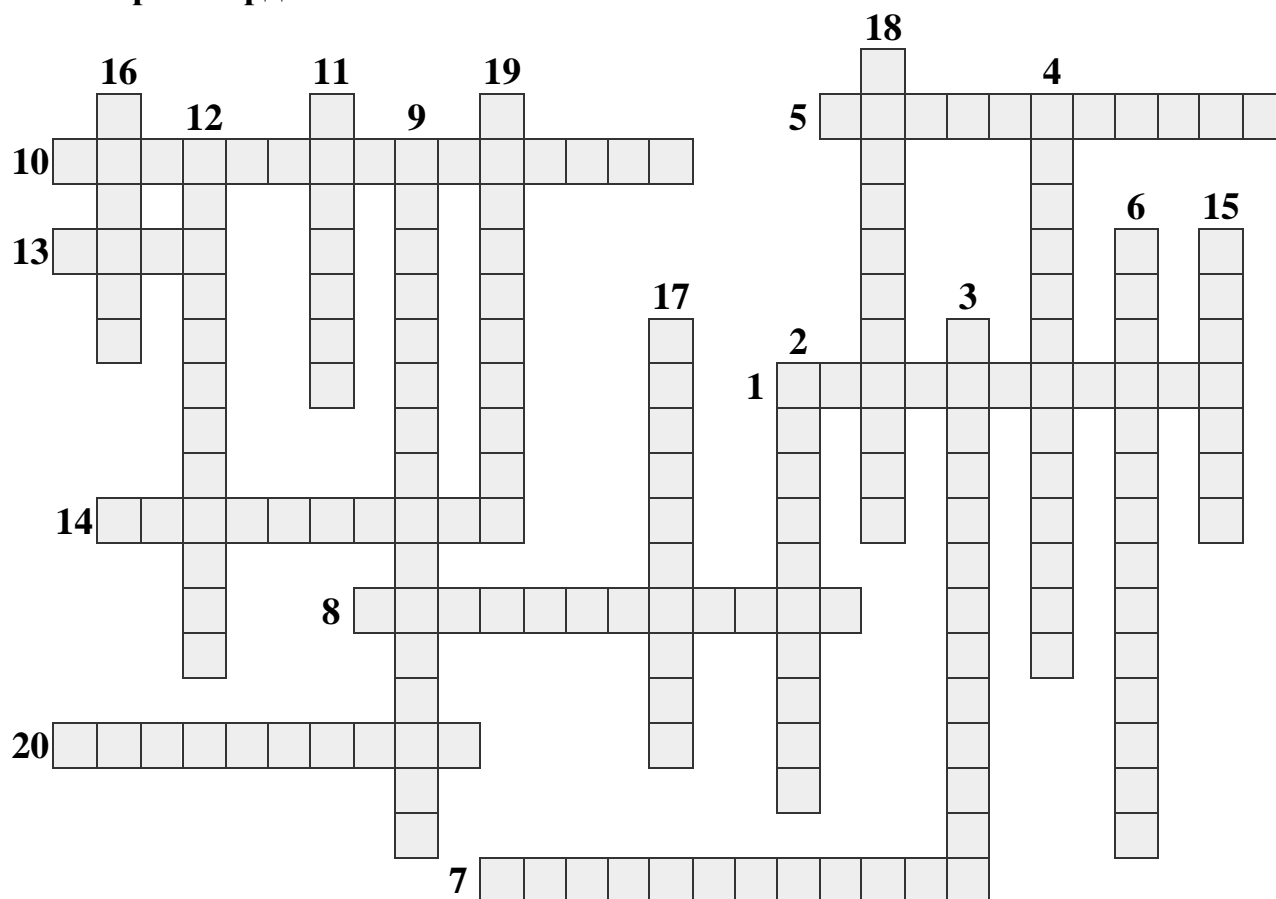
20. Один из видов авторитарного стиля, где менеджер все решает сам сотрудники исполняют по угрозам санкций

Ответы

По горизонтали: 1. Планирование, 4. Конкретность, 6. Реорганизация, 7. Коррекционная, 8. Кибернетика, 9. Руководитель, 10. Менеджмент, 11. Оперативность, 13. Потребность, 15. Информационное, 16. Управление, 17. Внутримашинное, 18. Прогнозирование, 19. Технология, 21. Многофункциональные, 22. Компетентность, 23. Образование, 24. Управление

По вертикали: 2. Организация, 3. Целеполагание, 4. Карьерограмма, 12. Патриархальный, 14. Работоспособность, 20. Диктаторский.

Кроссворд 2



Вопросы

По горизонтали:

1. Функция менеджмента, которая осуществляется в целях обеспечения согласованной и слаженной работы.

5. Множество взаимодействующих элементов, которые находятся в отношениях и связях друг с другом, составляют целостное образование и образуют «новое свойство».

7. Работник, возглавляющий определенные коллективы, имеющий полномочия по управлению ими

8. Метод организационно-стабилизирующего воздействия.

10. Стиль, при котором руководитель распределяет полномочия между собой и подчиненными

13. Официальный документ, в котором отражены прогнозы, цели и задачи организации.

14. Работник, выполняющий определенные функции управления

20. Правила поведения личности, соответствующие принятым в обществе нормам или требованиям правил распорядка.

Вертикаль:

2. Тип управленческого поведения
3. Особенность организационно-распорядительных методов.
4. Один из основных типов конфликта
6. Желание разработать план и обеспечить успех.
9. Ознакомление с условиями работы, обстановкой, возможными трудностями.
11. Ученый предложивший рассчитывать либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК).
12. Вид инструктирования
15. Результат изменения поведения людей.
16. Представитель школы научного управления, "отец" менеджмента.
17. Самый эффективный стиль, ориентированный на реальность
18. Закономерная повторяемость этапов и стадий.
19. Специфический орган функционирующего предприятия

Ответы

Горизонталь: 1. Координация, 5. Системность, 7. Руководитель, 8. Нормирование, 10. Демократический, 13. План, 14. Специалист, 20. Дисциплина.

Вертикаль: 2. Координата, 3. Однозначность, 4. Межличностный, 6. Инициативность, 9. Инструктирование, 11. Лайкерт, 12. Ознакомление, 15. Влияние, 16. Тейлор, 17. Адаптивный, 18. Цикличность, 19. Менеджмент

Ребусы



ИП

1

--	--	--	--	--	--	--	--



У

2

--	--	--	--	--	--	--	--



3

--	--	--	--	--	--



ЗА

4

--	--	--	--	--	--



СИС

5

--	--	--	--	--	--	--	--



Ц

6

--	--	--	--

? = f(x)

7

--	--	--	--	--	--	--	--



Вли

ние

8

--	--	--	--	--	--	--	--



ЛИФИА



9

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ПРО 0,001 кг А

10



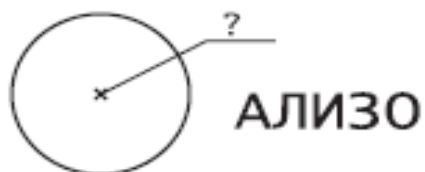
11



12



13



14



15



16



17

Ответы:

1. Принцип; 2. Угроза; 3. Закон; 4. Задача; 5. Система; 6. Цель; 7. Функция; 8. Влияние; 9. Квалификация; 10. Программа; 11. Власть; 12. Миссия; 13. Правило; 14. Централизованность; 15. Планирование; 16. Интеграция; 17. Устав.

Практическое задание

Ситуация 1. Упражнение для менеджеров «Принцесса и крестьянин»¹⁵. Крестьянин захотел жениться на принцессе. Ее отец, король, очень рассердился и приказал крестьянину отрубить голову. Однако, крестьянин был очень красивый, а королева была очень добрая и желала дочери счастья. Она уговорила короля подвергнуть крестьянина испытанию. Было решено, что он должен вытащить из ящика одну из двух карт и принять то, что она будет означать. Одна карта означала свадьба, другая – смерть. При этом выбора у крестьянина не было, отказ от испытания приравнивался к смерти. Однако, король очень не хотел свадьбы и пометил обе карты словом «Смерть». Королева заметила это и рассказала все принцессе, чтобы та смогла предупредить возлюбленного. Однако, когда наступил момент испытания произошло следующее: крестьянин вынул карту и после этого женился на принцессе и жил долго и счастливо.

Вопрос: Как крестьянину удалось избежать ловушки, устроенной королем?

Ответ. Крестьянин вытянул карту, не прочитав разорвал ее и съел ее клочки, со словами «Пусть другую, достанет король, и я узнаю свою судьбу». Король достал карту со словом смерть.

Ситуация 2¹⁶. Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверят билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагона-ресторана, как делать салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом»

Вопрос. Чем же должны заниматься менеджеры?

¹⁵ Разработано на основе материалов Удалов Ф.Е., Алехин О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

¹⁶ Разработано на основе материалов Райченко, А. В. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 342 с.

Кейсы

Кейс 1. Достойный кандидат¹⁷

Организация «Верные друзья» начиналась «с нуля», её основатель и владелец Михаил Зарько запустил свою бизнес-идею с установки окон, после чего идея эволюционировала до производства. Несмотря на предпринимательский талант: Михаил оперативно искал инновационные рынки, оценивал новые вариации, предлагал решения насущных проблем и выгодно заключал сделки, он оказался плохим управленцем.

По словам коллег, Михаил грубо относился к людям, которые даже изредка ошибались, резко общался с ними. В штате всегда были «любимчики» и, как правило, ими становились новые сотрудники, он был ими увлечён. Фавориты Зарько много часов находились в его кабинете, любое их предложение принималось ко вниманию, зачастую осуществлялись даже без любого рода исправлений и доработок. Если же до него доходили негативные отзывы о таком работнике, он никогда к ним не прислушивался, ведь по его мнению они возникают исключительно из зависти к снисходительности шефа. После полугода подобного отношения любимчик становился обычным рядовым сотрудником и уже длительное время не мог попасть в директорский кабинет. Любые предложения, даже самые грамотные, не брали во внимание, воспринимали негативно. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» – негодовал управленец, выбрасывая предложение в мусорную корзину на глазах у новых «любимчиков».

Часто Михаил позволял себе не отвечать на звонки, переносить важные встречи, а в конечном итоге и вовсе сокращал сотрудника. Подобной судьбы избежали лишь редкие кадры, а средний срок работы в его организации не превышал года.

Несмотря на свою хладнокровность в бизнесе, он напротив был излишне взрывным с людьми. Если в момент агрессии рядом с ним окажется профессионал своего дела, Михаил уволил бы его не задумываясь. Уговоры и объяснение глупости этого шага не спасли бы положение, следствием чего становилась новая трудность - подбор нового специалиста на это место. Даже не столько подбор, сколько его удержание на этом месте, ведь передать все дела новичку было некому - предыдущий работник уволен. Результат данного действия естественно был отрицательным - бессмысленные хождение по кабинетам коллег, чтобы узнать нужные факты, выполнение своей работы и доработка обязанностей предшественника без понимания смысла не удавалось никому. После многих упущений и новичка увольняли, работа копилась, а

¹⁷ Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – М. : ФинМедиа, 2000. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

решать проблемы было некому. Обсуждать поступки руководства не принято, давать ему советы тоже, в связи с чем ситуация усугублялась.

Таким образом, и наступил кризис. Помимо изменений на рынке, престиж самой организации стремительно падал, она становилась банкротом. Со временем Михаил начал задумывать о передаче управленческой функции своему менеджеру, и это решение необходимо было принимать незамедлительно.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой стиль управления у Михаила Зарько?
2. Каких личностных характеристик руководителя нет у самого Михаила?
3. Как не ошибиться в выборе кандидата на должность главного менеджера?
4. Есть ли необходимость в кандидатах? Будет ли собственник, проявляя активное вмешательство в процесс, давать ему работать?
5. Какие решения можно было принять для выхода из данной ситуации, и существуют ли они в принципе?

Кейс 2. 150 писем в день или как найти время на работу¹⁸

Александра Сивкова приняли на должность руководителя департамента в достаточно крупную компанию. Подобный опыт работы у него был, однако в менее престижной фирме, хоть и схожего профиля.

Во второй рабочий день Александру предоставили компьютер, подключили организационной электронной почте и обеспечили доступ к корпоративным системам: кадровой, плановой, проектной, финансовой и документооборота.

Несмотря на оперативность действий работника смутило моментальное поступление писем, одним из которых стало уведомление о выходе на работу нового директора департамента, которым он и являлся. Данная рассылка была направлена на весь штат, в котором насчитывалось более сотни сотрудников.

Ежедневно количество писем возрастало и достигало 100–150 писем в день, в то время как на предыдущем рабочем месте оно ограничивалось десятком.

Александр стал выяснять у коллег количество писем получаемых ими, и почему такие электронные сквозняки гуляют по фирме. Оказалось, что такое огромное количество писем получает каждый сотрудник, это связано с

¹⁸ Разработано на основе материалов сайта E-executive. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – М. : ФинМедиа, 2018

особенностями корпоративной культуры. Многие считали, что это приказ администрации и спорить с ней бесполезно.

Оказалось, что первое лицо компании отрицательно относилось к бумажным перепискам и предложил перевести фирму на электронную. Таким образом по его мнению устранялись информационные барьеры не только внутри подразделений, но и между ними. Рост переписок друг с другом сказался на росте количества электронных уведомлений. Иными словами, любой сотрудник мог беспрепятственно написать нужному начальнику, генеральному директору, что нашло отклик у штата.

Из всего вышесказанного Александр сделал вывод, что это предпринималось для перехода к продекларированной в компании системе управления знаниями, ради чего стали применять единое информационное пространство. По идее, там велись планы и проекты фирмы, осуществлялся контроль писем и поручений, отслеживание исполнительской дисциплины, накапливается документальная база данных с целью аналитической обработки, извлечения знаний и компьютерной добычи корпоративной мудрости компании, решаются и другие фантастические задачи, исходящие от самого верха.

Для самостоятельного управления менеджером знаниями, выпустили приказ, деятельность на компьютере стала обязательной для начальников любого уровня, для чего провели экстренное быстрое обучение основ IT-технологий для руководителей подразделений.

В тоже время сократили секретарский штат, их исключили из департаментов и сфокусировали у топ-менеджмента, благодаря чему он стал корпоративным источником. Иными словами секретари выполняли задания своих же начальников, только в общем режиме для любого подразделения.

В период адаптации к новому месту работу Александр, у которого итак было достаточно вопросов к деятельности, не осознавал надобности в этих электронных посланиях. А в добавок к малому количеству времени он и вовсе не знал за что браться в первую очередь.

Александр принял решение исправить эту рутину и начал с прочтения и ответов на некоторые из писем. Отвечая простые слова благодарности он нередко оставался на рабочем месте допоздна. Далее он отвечал лишь на важные уведомления, а тем, кто был ниже по должности не отвечал даже «спасибо», в конечном итоге преставаая отвечать на бесполезные по его мнению предложения. Такие действия привели к тому, что на совещаниях обсуждались темы, в которых наш герой не был уведомлён.

Александром было принято решение провести анализ данного явления. Проведя классификацию источников писем- сделал вывод, что в основном это отдел кадров, топ-менеджмент, заказчики, руководители других департаментов, начальники служб, и подчинённые руководителей. Характерной чер-

ной стало желание уведомить о своих проблемах, а также поделиться информацией с большим количеством сотрудников штата, ведь открытость поощрялась.

Большой поток писем был от внешней переписки с клиентами, а также о событиях кадровой, плановой, финансовой и других корпоративных подсистем. Приятным бонусом было автоматические письма о днях рождения сотрудников с их данными и фотографиями, благодаря чему появилась возможность узнать коллектив получше. Регулярными были рассылки по корпоративной тематике, инфоповоды и информационные подборки от PR-службы. В общем, писем было множество, и большая часть из них оказалась полезной.

Александр собрал полученную информацию, рассмотрел её с разных сторон и сформулировал задачи для решения проблемы многочисленных ненужных уведомлений. Благодаря своим профессиональным возможностям спустя время он добился сокращения числа писем в 2-3 раза, а самое главное осуществил это без ухудшения качества деятельности сотрудников и увеличив личное время для выполнения других функций.

Вопросы для работы с кейсом

1. О каких видах коммуникаций, идёт речь в данной ситуации – формальных или неформальных?
2. Какие из категорий электронных писем являются средством внутренней коммуникации, а какие – внешней?
3. Осуществлялась ли качественная обратная связь при подобной передаче информации?
4. Какова ваша оценка инициативы администрации по переходу к инновационным технологиям и управлению знаниями? Какие существуют минусы осуществления данных нововведений?
5. Какие мероприятия провели бы вы, чтобы сократить объемы электронных писем, а также избежать токсичной информации?

Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

Краткое содержание

Понятие организации. Формы и виды организации. Окружающая среда организации.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: понимание понятий организации, ее формы и виды; характеристики организации и ее окружающая среда.

2.1. Понятие организации

Термин «организация» происходит от греческого слова «organon», которое означает устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое и приведение в стройную систему¹⁹ (рис.12). «Большой энциклопедический словарь» дает такое определение организации: организация (франц. – organisation, от средневекового латинского organizo – сообщаю стройный вид, устраиваю).²⁰

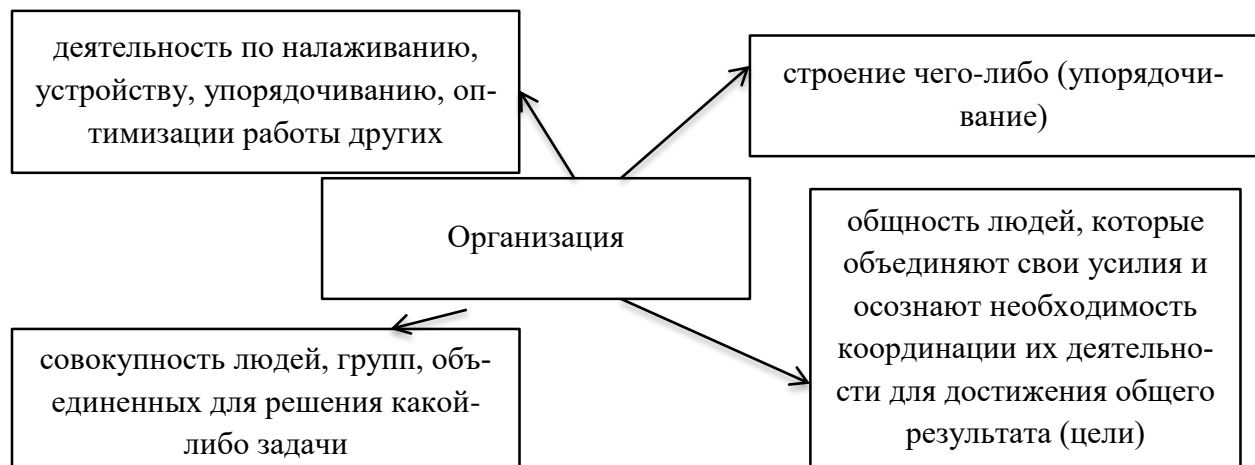


Рис. 12. Понятия термина «организация»

¹⁹ Балашов, А. П. Менеджмент : учеб. пособие / А.П. Балашов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 272 с

²⁰ Большой Российский энциклопедический словарь. - Репр. изд. - Москва : Большая Российская энцикл., 2019. - 1887 с.

Данные определения имеют смысл для формальных организаций, которые созданы для осуществления целей. Менеджеры же под организацией понимают формальную организацию²¹.

В работе компаний можно определить сферы, отличные между собой по ряду показателей и способами управления. (рис.13).



Рис. 13. Сравнительная характеристика формальной и неформальной организации

²¹ Вдовина О.А. Менеджмент: практическая подготовка магистранта: учеб. Пособие / С.Д. Резник, В.В. Двоглазов, О.А. Вдовина [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника и В.В. Двоглазова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 148 с

В сфере формального управления вырабатываются цели и задачи, а также принимаются и контролируются решения в области стимулирования и санкционирования²². Характерными чертами здесь являются наличие планов, программ и контроля. В любой организации подобного типа есть неформальные, которые не создаются намеренно, а взаимодействие внутри них основывается на определённых интересах. Работа неформальных организаций влияет на формальную, а любой руководитель обязан учитывать интересы второй.²³

У организаций есть ряд похожих особенностей, их разделяют на общие и структурные (рис. 14).



Рис. 14. Общие и структурные характеристики организации

Цель создания организаций – выгодное достижение цели, а также удовлетворение потребительских желаний. Этим объясняется разнообразие назначений, размеров, внешнего вида и прочих черт.

²² Балашов, А. П. Менеджмент : учеб. пособие / А.П. Балашов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 272 с

²³ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320с.

2.2. Окружающая среда организации

Окружающая среда любого типа организации состоит из внутренней среды и внешней среды организации (рис. 15).



Рис. 15. Окружающая среда организации

Внутренняя среда состоит из внутриорганизационных факторов, процессов и ресурсов, которые оказывают воздействие на работу и рост компании.²⁴ То, в каком состоянии она находится напрямую во власти работы менеджера.²⁵

Качества необходимые компании для решения поставленных задач – это и есть внутренняя среда²⁶. Она также является комплексом качеств, без которых работа компании будет невозможна (рис. 16).

²⁴ Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.

²⁵ Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

²⁶ Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с.

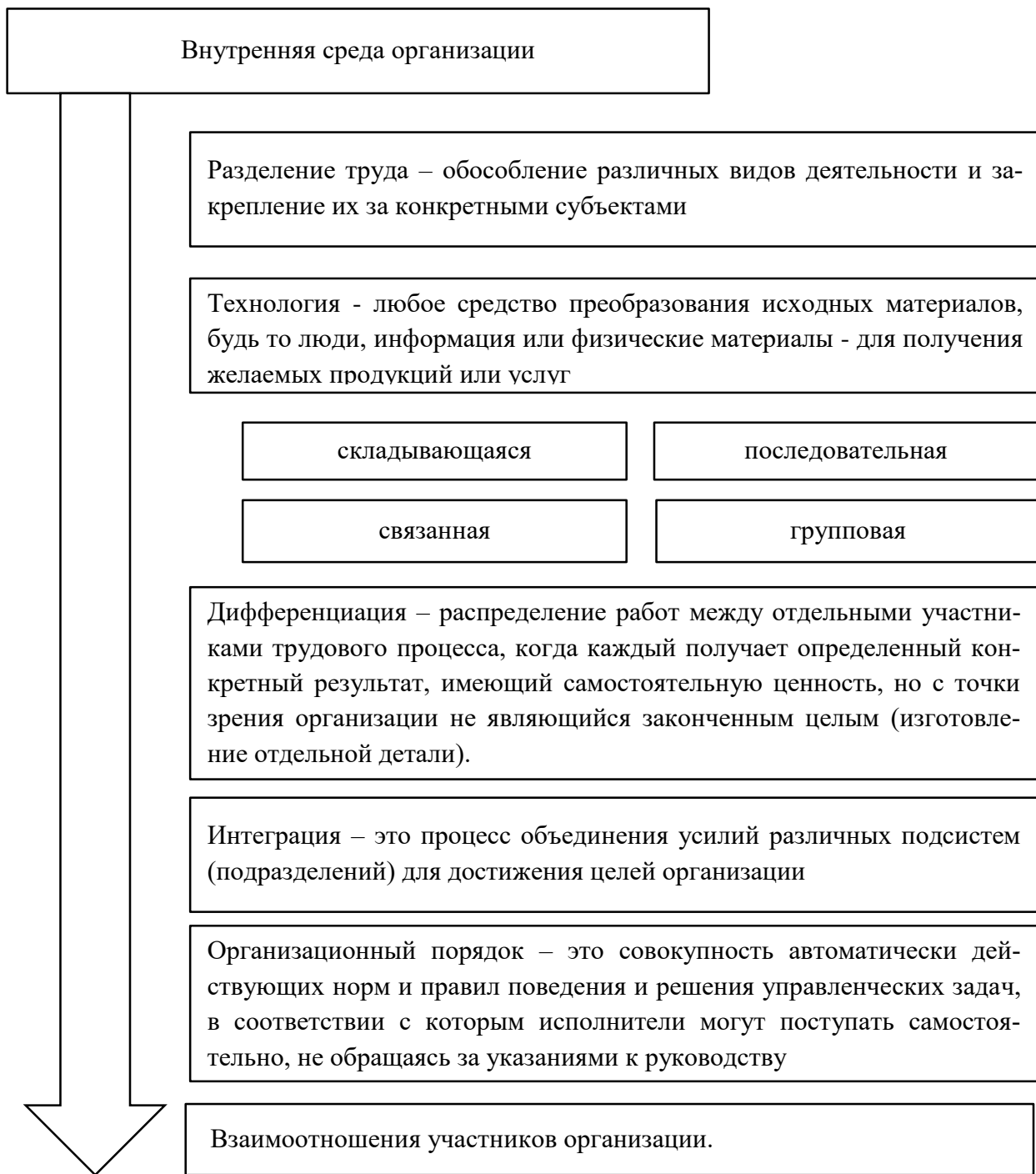


Рис. 16. Комплекс свойств внутренней среды организации

Также внутреннюю среду организации можно рассмотреть с точки зрения функциональных процессов реализуемых в ней и необходимых для успешного деятельности организации (рис. 17).

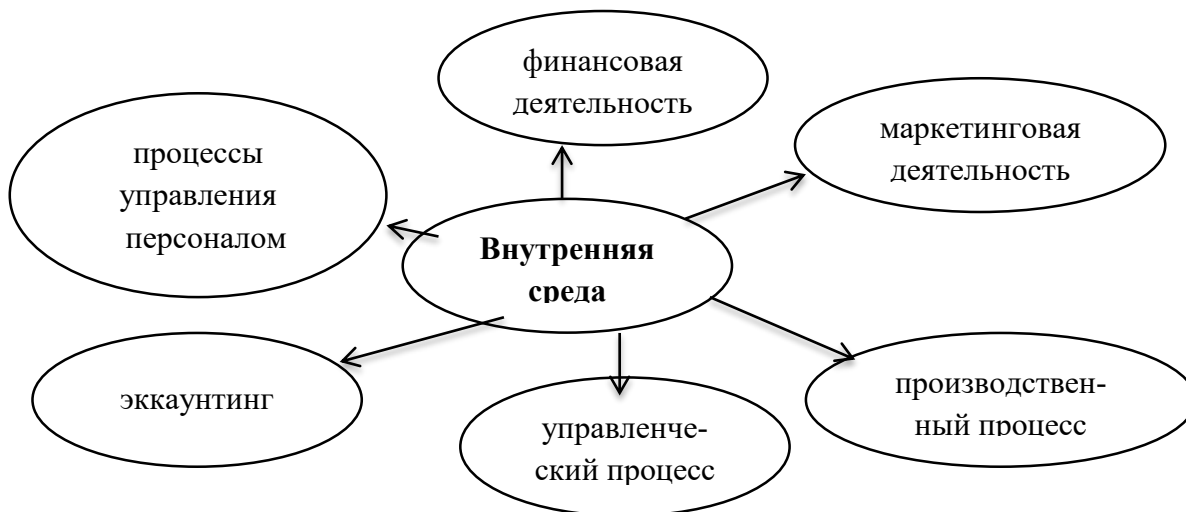


Рис. 17. Внутренняя среда организации с точки зрения функциональных процессов

Руководство производства осуществляется путём процесса переработки ресурсов, которые поступают в компанию, и в исходный продукт.²⁷ Для чего разработаны следующие действия менеджеров:

- Контроль планирования и создания проекта товара;
- Определение технологии, расположения кадров и техники таким образом чтобы затраты были минимизированы;
- Контроль закупки ресурсов;
- Контроль правильности хранения запасов, управления ресурсами, хранящимися на складе;²⁸
- Контроль за качеством товара.

Цель управления маркетинга – сделать удовлетворение потребителя и решения задач компании одним целым.²⁹ Для чего используются ряд действий:

- Анализ рынка;
- Рекламные акции и кампании;
- Грамотный расчет цен;
- Организация без затратной системы сбыта;
- Тиражирование продукта на рынок;
- Сбыт.

²⁷ Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.

²⁸ Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент / Дармилова Ж.Д. - Москва :Дашков и К, 2018. - 168 с

²⁹ Гапонова, О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Гапонова, Л.С.Данилова, Ю.Ю. Чилипенюк. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с

Суть управления денежными средствами в том, что оно осуществляется внутри организации. Для это используется:

- Планирование бюджета;
- Распределение финансов среди сторон;
- Предвидение денежного будущего компании.

Управление персоналом – обеспечение компании людским ресурсом. Сюда относится не только найм сотрудников, но и их подготовка к деятельности, и, если требуется, переквалификация.

Оценка воздействия внешней среды на работу компании позволила определить черты, а также распределить их соответственно на прямое и косвенное воздействие (рис. 18).



Рис. 18. Факторы внешней среды косвенного воздействия

Задача общего управления – обеспечение действенного взаимодействия сфер друг с другом, которое осуществляется с помощью разработки грамотного построения организационной структуры.

Управление эккаунтингом³⁰ – управление обработкой анализа информации о деньгах и возможностях компании, а также сопоставление с работой конкурентов. Благодаря этой сфере фирма может оценить барьеры, требующие большего фокуса, а также найти выгодные пути работы.

Внешняя среда – взаимодействие ряда характеристик воздействия на работу компании. Глобальная среда осуществляется с помощью косвенного влияния. Важно помнить, что черты дальнего окружения не имеют прямого контроля на работу фирмы, но определяют её смысл.

При разговоре о среде дальнего окружения важно упомянуть о международной. Данная среда – среда бизнеса компаний, в которых штат многонационален (рис. 19).

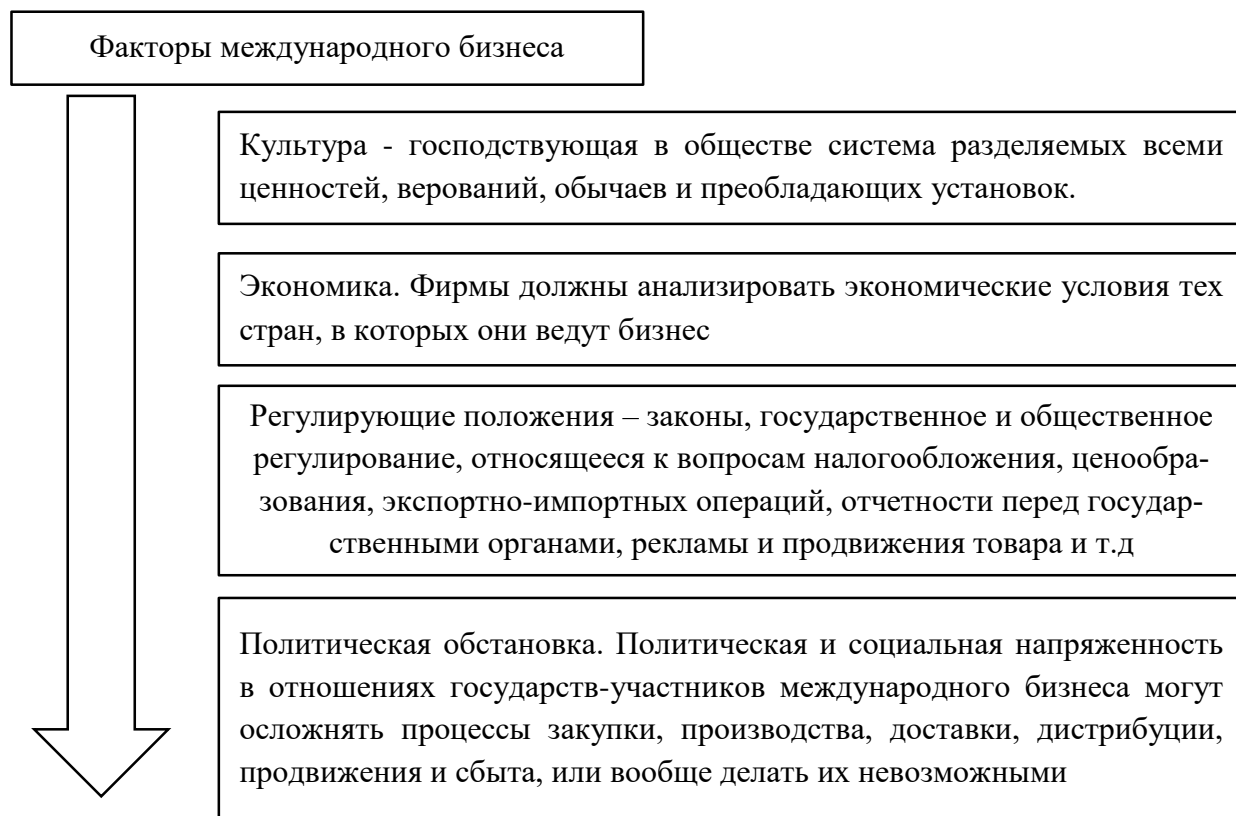


Рис. 19. Факторы международного бизнеса, влияющие на деятельность организации

³⁰ Диденко В.Ю. Финансовый менеджмент в малом бизнесе: учебник / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 347 с.

В случае выхода фирмы за пределы своего государства, начинают действовать международные факторы бизнеса, в их числе индивидуальность культуры, экономики страны³¹.

Компания может выйти за пределы страны на международный рынок с помощью ряда способов (рис. 20).

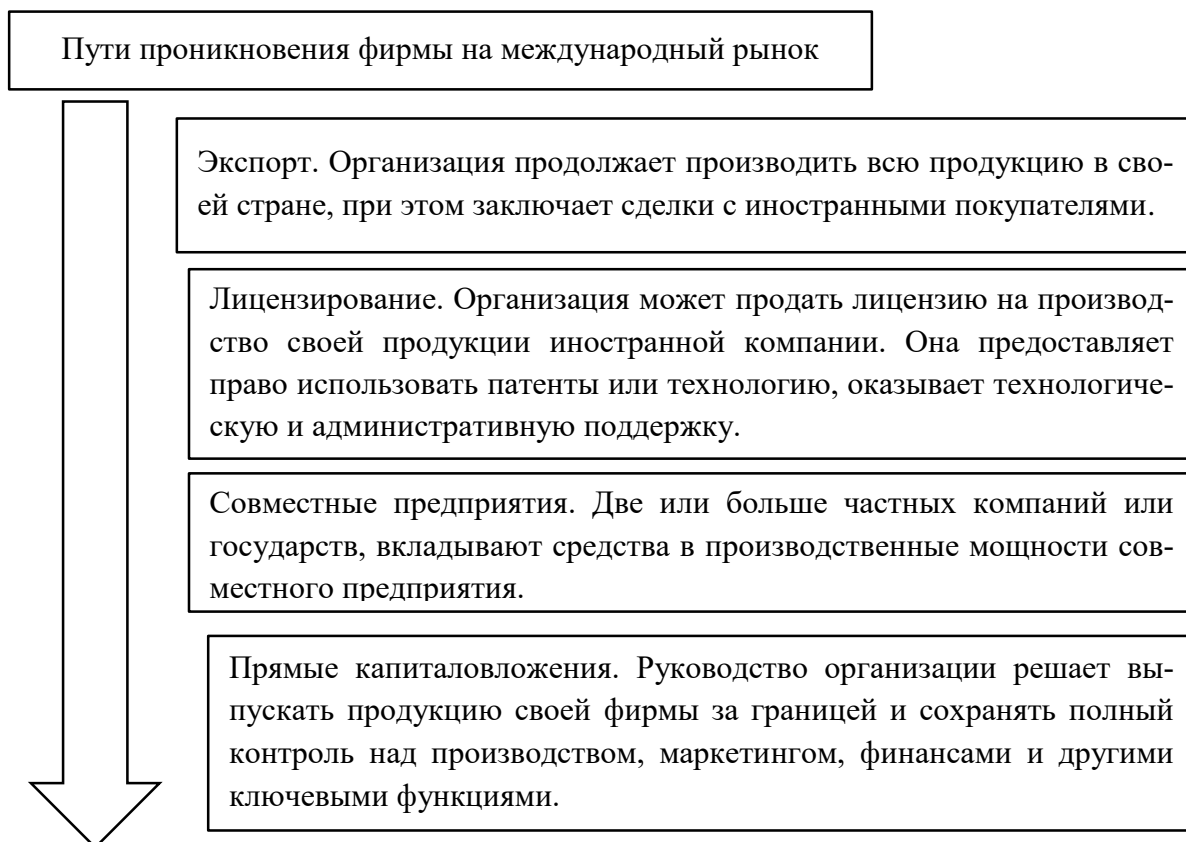


Рис. 20. Пути проникновения организации на международный рынок

Сфера ближнего окружения – среда прямого влияния, факторы в этом случае воздействуют на работу компании³². В тоже время на неё же влияет сама фирма. Участники данного типа: потребители, поставщики, клиенты, органы местного самоуправления, конкуренты, консалтинговые фирмы, налоговые органы (см. рис. 15).

³¹ Гуськова И.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018.

³² Гапонова, О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Гапонова, Л.С.Данилова, Ю.Ю. Чилипенко. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с

2.3. Методы анализа и оценки внешней и внутренней среды организации

Исследование и анализ любого из вида среды проводятся с помощью множества методов (рис. 21), одни из них направлены на внутренние переменные, другие на внешние характеристики. Однако все они направлены на осуществление компанией успешной деятельности, даже при условии неопределённости³³.

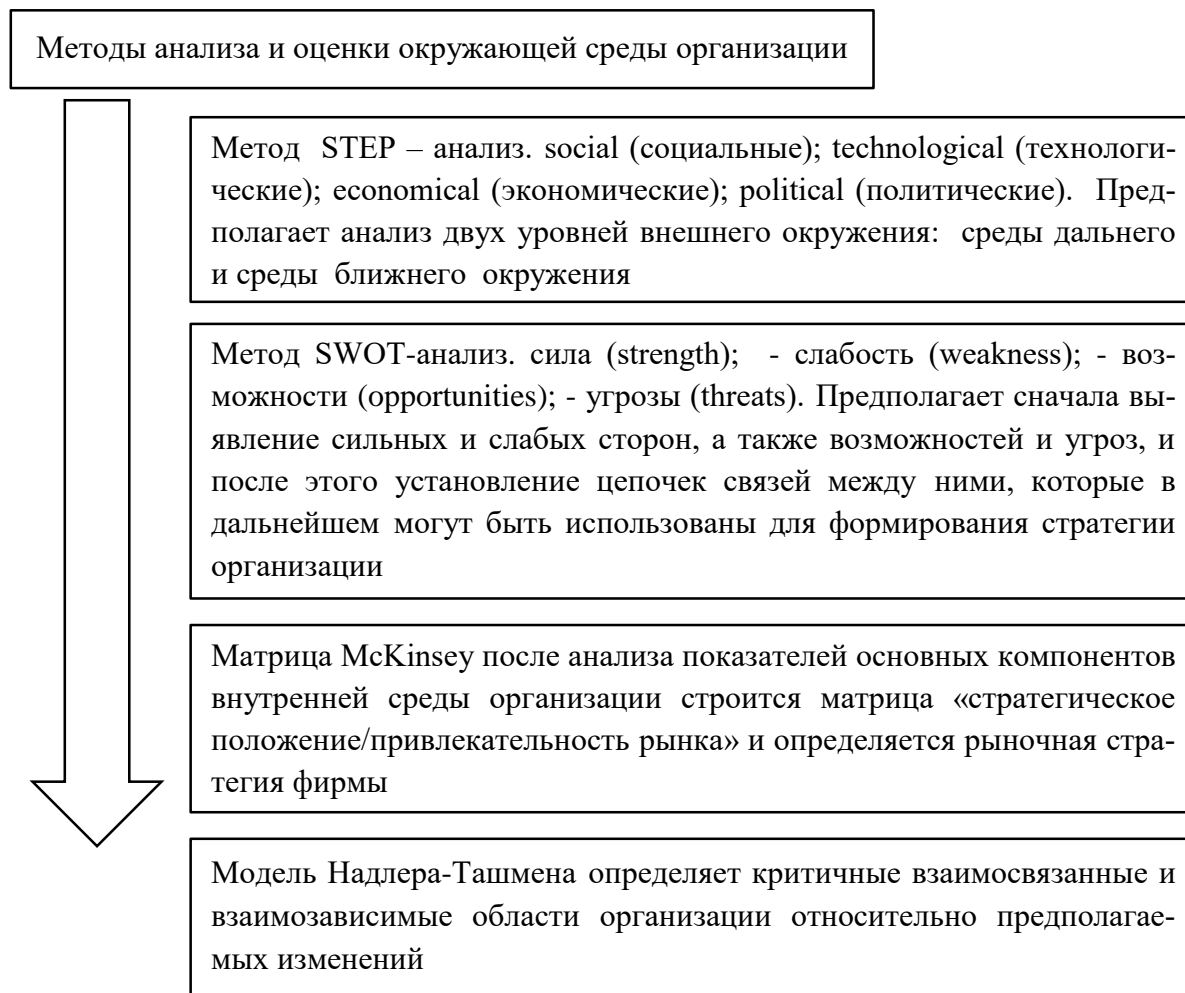


Рис. 21. Наиболее известным методом анализа и оценки внешних факторов влияния на организацию

Таким образом, можно понять какие значения принимает в управлении внешняя среда³⁴:

³³ Кристенсен К.М. Менеджмент. Стратегии. HR:Лучшее за 2017 год: Справочное пособие / Кристенсен К.М. – М.:Альпина Паблишер, 2017. – 194 с.

³⁴ Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Изд-во «Дело», 2016. – С. 114

- Становление подхода к ситуациям;
- Становление системного управления;
- Становление нововведения в компании.

В России применяют следующие формы: (рис. 22).

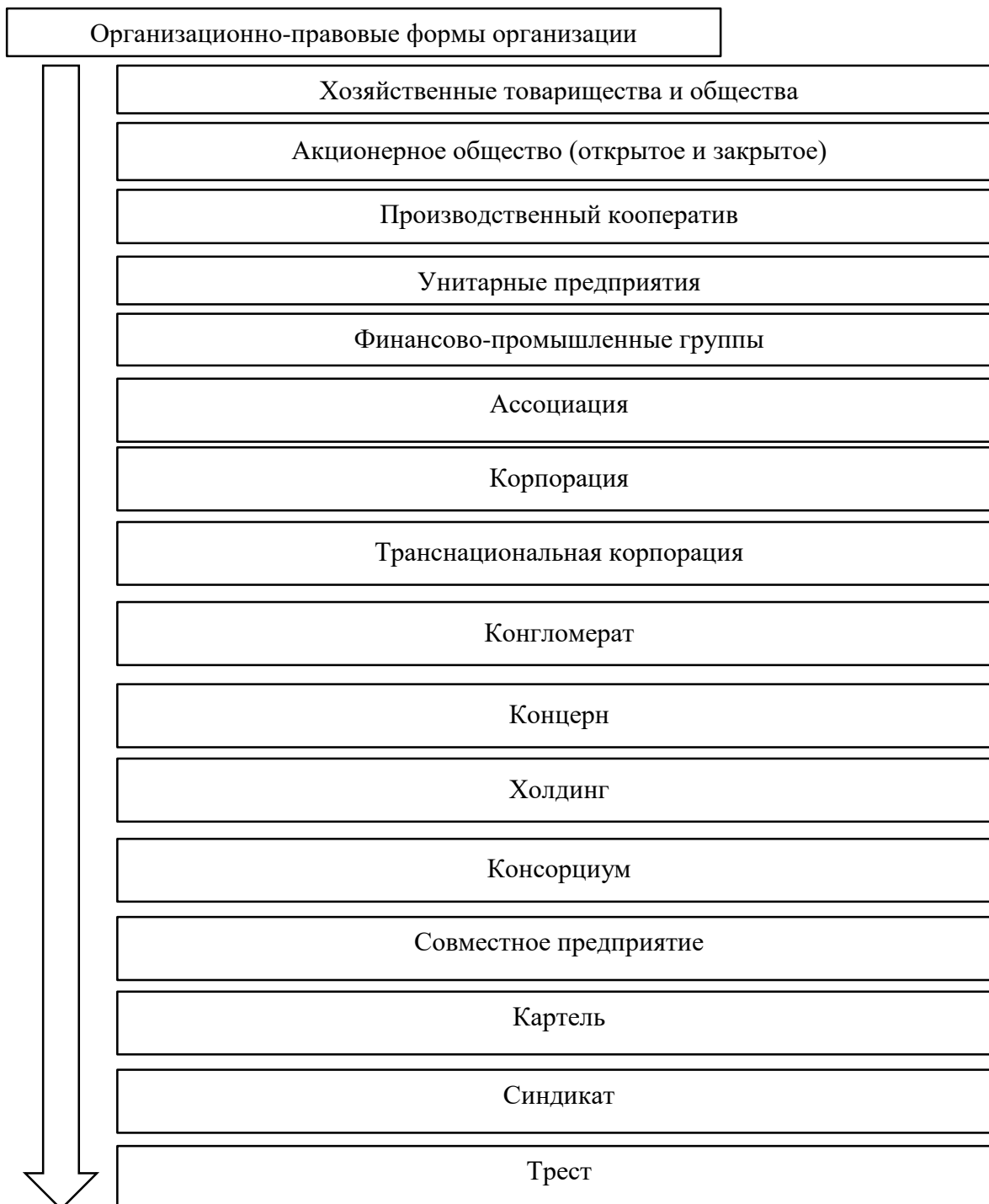


Рис. 22. Виды организационно-правовых форм организации

В настоящее время наиболее распространёнными формами являются общества и акционерные общества. Организационно-правовая форма организации зависит непосредственно от ее вида деятельности и отрасли.

Тестовые задания № 2

1. Организация в управлении:

- а) является ключевым звеном рыночной экономики, в пределах которой действуют определённые решения;
- б) является связующим компонентом для страны и потребителя;
- в) поддерживает государство в сборе и аккумулировании налогов.

2. Организация в менеджменте:

- а) человеческая группа, в которой совместно и на основе правил осуществляется путь в цели;
- б) ключевая система управления;
- в) ключевая подсистема управления.

3. Среда организации это:

- а) условия и характеристики, влияющие на работу компании.
- б) то, что не имеет влияние на работу и не приводит к решениям задач управления.
- в) внешняя среда.

4. Факторы внутри предприятия, в том числе и её правила поведения являются:

- а) внутренней средой;
- б) внешней средой;
- в) окружением компании.

5. Совокупность факторов и условий окружающей среды, которые не зависят от работы компании, но в тоже время влияют на неё, в связи с чем предполагают решения менеджера:

- а) ресурсы управления;
- б) внутренняя среда;
- в) внешняя среда

6. Поставщики и конкуренты относятся к факторам воздействия:

- а) косвенного;
- б) прямого;
- в) опосредованного.

7. Ключевыми элементами внутренней среды не являются:

- а) потребители;
- б) задачи;
- в) персонал;
- г) структура управления;

8. Составляющими внутренней среды являются:

- а) трудовые ресурсы, потребители, конкуренты;
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, международная среда;
- в) цели, технология, организационная культура;
- г) планы, мотивация, контроль.

9. Элементы внешне среды непрямого влияния:

- а) законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты;
- б) состояние экономики, изменения в политике, социальная культура, международная среда;
- в) цели, кадры, задачи;
- г) планы, мотивация, контроль.

10. Что из составляющих внешней среды имеют прямое воздействие на компанию?

- а) политические факторы и международные события;
- б) конкуренты и потребители;
- в) состояние экономики и международные события;
- г) конкуренты, поставщики и НТП.

11. Ключевыми характеристиками внутренней среды фирмы являются:

- а) цели, структура, технология, люди, задача;
- б) профсоюзные организации;
- в) парламент;
- г) государственные органы власти.

12. Ключевые компоненты внутренней среды:

- а) технология, люди, структура и задачи;
- б) цели, технология, ресурсы, работники, задачи, люди, структура;
- в) люди, технология, координация, объемы управления, задачи;
- г) стандартизация, задачи, структура, люди, технология.

13. Что из компонентов внешней среды воздействуют на компанию косвенно?

- а) профсоюзы и состояние экономики;
- б) политические обстоятельства и международные события;
- в) система экономических отношений в государстве и государственные органы власти;
- г) НТП и поставщики.

14. Что понимается под организацией?

- а) несколько людей, действующих вместе;
- б) осознанное группирование людей, для определённой цели с программой и правилами;
- в) группа людей, которые совместно реализуют определенные программы;
- г) люди, которые объединяются из-за симпатии друг к другу.

15. Что из компонентов внешней среды оказывают исключительно косвенное воздействие на работу Компании?

- а) профсоюзы и состояние экономики;
- б) политические обстоятельства и международные события;
- в) политические обстоятельства и партии;
- г) государственные органы власти и международное окружение, поставщики.

16. Какая из форм монополии подчинены финансовому контролю?

- а) концерн;
- б) картель;
- в) консорциум;
- г) корпорация.

17. Разновидность хозяйственной работы, где некоторые участники отвечают по долгам всем имуществом, а остальные только в рамках взносов?

- а) дочернее товарищество;
- б) товарищество с ограниченной ответственностью;
- в) полное товарищество;
- г) коммандитное товарищество

18. Товарищество, где члены отвечают за долги своими взносами, а при их недостатке дополнительным имуществом-

- б) товарищество с ограниченной ответственностью;
- в) командитное;
- г) товарищество с дополнительной ответственностью.

19. Товарищество при котором участники работают над предпринимательской деятельностью вместе, а также совместно несут ответственность -

- а) товарищество с дополнительной ответственностью;
- б) товарищество с ограниченной ответственностью;
- в) полное;
- г) командитное.

20. Жизненный цикл компании состоит из:

- а) создания, становления, развития, возрождения;
- б) рождения и зрелости;
- в) рождения, детства, юности, зрелости, старения и возрождения;
- г) рождения, зрелости и возрождения.

Вопросы для проверки № 2

1. Под миссией организации следует понимать основные задания организации?

- 1. Да 2. Нет

2. Стратегическое планирование начинается с этапа определение возможностей и угроз?

- 1. Да 2. Нет

3. Линейные и функциональные полномочия относятся к видам функциональных полномочий?

- 1. Да 2. Нет

4. Линейный, функциональный типы аппарата могут быть в подчинении руководителей?

- 1. Да 2. Нет

5. Существует всего 5 иерархических уровней менеджмента?

- 1. Да 2. Нет

6. Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу – это организация?

1. Да 2. Нет

7. Основное отличие формальных и неформальных организаций состоит в способе возникновения?

1. Да 2. Нет

8. Группы работников делятся на категории: простые и сложные.

1. Да 2. Нет

9. Руководитель коллектива, который пользуется данной ему служебной властью является формальным лидером?

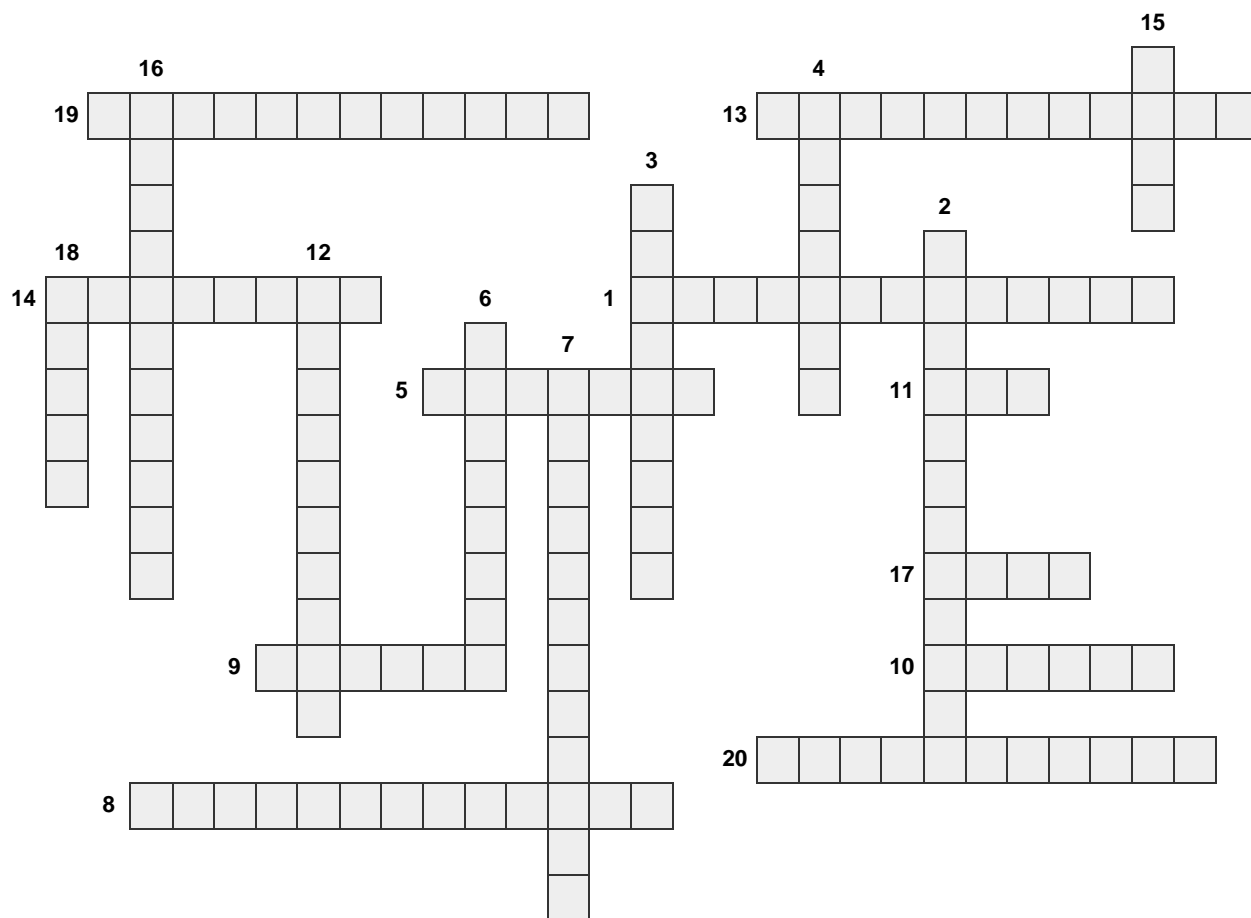
1. Да 2. Нет

10. Возложенная на должностное лицо обязанность выполнить поставленные задачи, обеспечить их позитивное решение – это делегирование?

1. Да 2. Нет

Кроссворды

Кроссворд 3



Вопросы

По горизонтали:

1. Что является источником власти и управления?
5. Что выступает в качестве объединяющего и управляющего фактора производства?
8. Какие цели бывают?
9. Предназначение фирмы это ...
10. Какой уровень управления выделяю в организации?
11. Тактические планы разрабатываются на 1
13. Кто устанавливает цели организации ?
14. «Для любой организации существует такой набор элементов, при котором е потенциал всегда будет либо существенно больше простой суммы потенциалов входящих в нее элементов, либо существенно меньше» – это формулировка закона?
17. Назовите элемент внутренней среды организации

19. Основное требование, предъявляемые к целям
20. Кто относится к факторам внешней среды?

По вертикали:

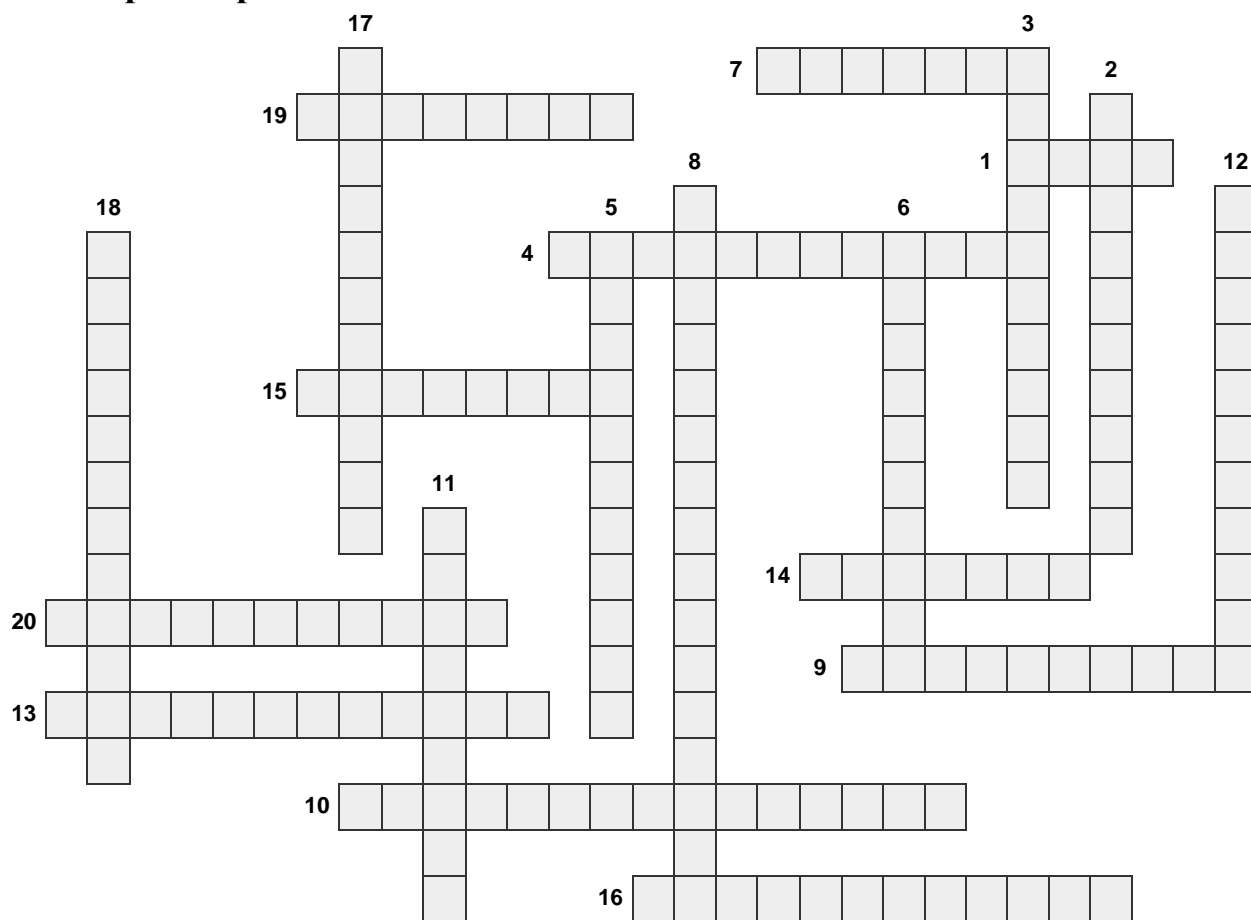
2. Современные организации, относительно целей как правило
3. Что свойственно стадии ранней зрелости организации
4. Производственная структура ПХС включает в себя ?
6. «Каждая материальная система стремится достичь наибольшего суммарного потенциала при прохождении этапов жизненного цикла» – это формулировка закона?
7. Внешняя среда организации изучается маркетинговыми...
12. Предметом управленческого труда является
15. Мысленное представление результата деятельности организации – это ...
16. Функция управления.
18. Ассоциативные организации – это ...

Ответы:

По горизонтали: 1. Собственность 5. Капитал 8. Краткосрочные 9. Миссия 10. Высший 11. Год 13. Руководитель 14. Синергия 17. Люди. 19. Конкретность 20. Потребители

По вертикали: 2. Многоцелевые 3. Экспансия 4. Участок 6. Развития 7. Исследования 12. Информация 15. Цель 16. Организация 18. Семья

Кроссворд 4



Вопросы

По горизонтали:

1. Какую, из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит интенсивное развитие фирмы, расширение сбыта товаров?

4. Что подразумевается под видом хозяйственной деятельности, при которой часть участников отвечает по долгам всем своим имуществом, а часть только в пределах своих взносов в уставной фонд?

7. Объект и субъект менеджмента это

9. Что подразумевает стандартизацию и механизацию?

10. Форма собственности предприятия, которой распоряжаются органы гос.власти называется.....

13. С помощью, какой функции менеджмента создается ориентир будущей деятельности организации?

14. Одна из форм монополии, объединение многих промышленных, финансовых и торговых предприятий, которые формально сохраняют самостоятельность, а фактически подчинены финансовому контролю и руководству главенствующей в объединении группе предприятий это?

15. Какой элемент внешней среды имеет косвенное влияние на деятельность организации?

16. Организации, основной целью деятельности которой является систематическое получение прибыли от продажи товаров и т.д. называются

19. Кто формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных?

20. Первый элемент в осуществления коммуникаций это ...

По вертикали:

2. Договорные объединения, созданные в целях постоянной координации хоз.деятельности, однако только в той области, к которой имеет отношение само предприятие - это

3. Договорные объединения, созданные на основе сочетания производственных, научных и коммерческих интересов - это ...

5. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам?

6. Какую из 4 стратегических альтернатив будет использовать организация в случае, когда происходит спад жизненного цикла организации?

8. Этот элемент не является внутренней переменной организации.

11. Организационные полномочия связаны с

12. Форма собственности предприятия, на которой имеют долевыми права все владельцы акций АО называется....

17. К основным системным свойствам организации относятся?


18. Кто должен осуществлять контроль за выполнением поставленных задач перед коллективом?


Ответы:


По горизонтали: 1. Рост 4. Товарищество 7. Человек 9. Технология 10. Государственная 13. Планирование 14. Концерн 15. Политика 16. Коммерческие 19. Менеджер 20. Отправитель


По вертикали: 2. Ассоциация 3. Корпорация 5. Организация 6. Сокращение 8. Законодательство 11. Должность 12. Акционерная 17.Целостность 18. Руководитель


Ребусы

1. 


2. 

3. 


4. 

5. 


6. 

7. 




8. 

9. **СА**  1 = в

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

10. **Х1Г**  1 = л

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11.  **Ц** 4 = е  2 = и  1 = в **Е**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12. **КУ**,  **Е**  2 = д **СЛЕ**


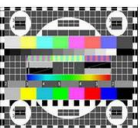


--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

13.  5 = о  **”**  4 = в **”**  **Е**




--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

14.  4 = к **УФ**  1 = р




--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

15. **К**  3 = д  **”**  2 = в  **”**

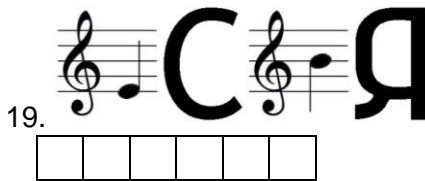
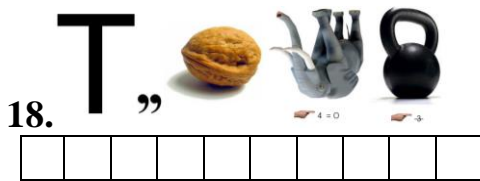
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

16. **П**  1 = р **С**  2 = и **А** 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

17. **Ф**    **”** **Я**

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



Ответы: 1. Организация 2. Организационная структура 3. Психологический климат 4. Принцип единоначалия 5. Горизонтальная коммуникация 6. Внешняя среда 7. Потребитель 8. Внутренняя среда 9. Поставщик 10. Холдинг 11. Лицензирование 12. Косвенное воздействие 13. Ценообразование 14. Конкурент 15. Законодательство 16. Профессионализм 17. Централизация 18. Технология 19. Миссия 20. Делегирование

Практическое задание

Практическое задание «SWOT-анализ». Необходимо сделать SWOT-анализ по группам следующих организаций: государственный ВУЗ, пивоваренная фирма, коммерческий банк, японский ресторан.

1 этап: Выпишите сильные и слабые стороны.

2 этап: Определите рамки пограничного плана.

Поле СИВ – как с помощью сильных характеристик можно использовать имеющиеся возможности.

Поле СЛВ – как с помощью возможностей возместить слабые факторы.

Поле СИУ – как используя сильные стороны избежать угроз.

Поле СЛУ – как действовать в случае негативного развития событий.

3 этап: Напишите три вида сценариев:

Оптимистический: Идеальные действия, правильное распределение ресурсов, итоги работы, если не будет барьеров.

Пессимистический: Что будет, если реализуются все неблагоприятные события, как распределить ресурсы? Какие итоги можно предугадать?

Реалистический: Что должны делать менеджеры и работники фирмы для наилучшего итога?

Ситуация 1. Концерн «Энергия»³⁵. В Воронеже концерн «Энергия» показала выгодный обмен и вариант вхождения в рынок крупной компании. Удвоив выпуск товара в 6-летний период, а также в три раза увеличил объем исследований и опытов, в 4 раза увеличил само производство. «Энергия» смогла не только сохранить режим строительства, но и построить кирпичный завод, не меняя количество сотрудников. Над непредотвратимостью обмена концерн сфокусировал внимание раньше остальных и без льгот штат решал вопрос выживания.

Для планирования и работы комплексной стратегии было потрачено несколько лет. Начали с создания НПК, которая уже стала привычной для российского производства, но идею дополнили соединением нуки, производства и экономики. Созданные 20 НПК приняли на себя весь переход к мирной продукции, они занялись изучением спроса, а также разработкой товара и сбытом. В 1989 «Энергия» стала инициатором и учредителем банка, открытие которого решило вопрос самостоятельности подразделений. Благодаря возможности получать зарплату в своем банке, появилась способность к самокредитованию. В связи с этим кредиты Госбанка сократились в 5 раз. Концерн насчитывает более ста самостоятельных компаний, где численность работников и формы собственности отличны, а сама «Энергия» стала акционерным обществом закрытого типа. Более чем 80% сотрудников выкупили акции и стали совладельцами, а коллектив стал считаться семьей. Несмотря на то, что каждый сотрудник гарантировано трудоустроен, место работы нельзя назвать постоянным, ведь экономика может меняться.

Вопросы:

1. Какую цель ставил перед собой концерн до нововведений?
2. Как изменились цели после?
3. Какие изменения внесли во внутренние переменные?
4. Можно ли назвать социальные ценности «Энергии» компонентом культуры компании?

³⁵ Разработано на основе материалов Удалов Ф.Е., Алехин О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 201. – 363 с.

Ситуация 2. «Переселение компаний»³⁶.

Майкл Портер, профессор Гарвардской школы бизнеса, пришел к парадоксальным выводам: при факторах глобального рынка значение государства уменьшается, а строгие стандарты стимулируют.

Компания по производству медицинского оборудования «Сименс» испытывала трудности. Из-за большой конкуренции в Америки, она перевела свою главную базу в США.

Так как в этой стране плюсом в медицине стал спрос, то больницы и врачи могут сами принимать решения, а следовательно созданы все условия для новшеств. В остальных государствах система здравоохранения более сложная, а работники могут использовать исключительно одобренные средства. Внедрения нового здесь невозможны. В связи с этим многие врачи и бизнесмены мигрируют в США для открытия компаний данного профиля.

Как влияют регламентации правительства в конкуренции? Для начала нужно понимать, что регламентации могут быть двух видов: регулирование стандартов и регулирования конкуренции. Первый имеет строгие правила, основывающиеся на будущем. Так, если вы принимаете правила, которые противоречат мировым стандартам, то это негативно скажется на компании, в ином случае ваша компания может стать лидером на мировом рынке.

Во втором случае прибегают к помощи контроля цен, что делает конкурентоспособность фирмы ниже. В этой сфере выделяются английские предприниматели в сфере аукционов. Американцы в свою очередь преуспели в медицине, как банки в Швейцарии.

Минус в отмене прямых регламентаций в обязательстве обеспечения адекватной конкуренции, ведь без гарантий, что монополия не образуется нельзя снимать с фирм ограничения. В любом случае, потребитель тратит больше там, где конкуренции не существует.

Вопросы:

1. Какие сложности существуют в условиях работы медицинских фирм в Америке и Германии. В связи с чем, компании хотят выйти на американский рынок?

2. Каким образом на работу фирм влияют принудительные законы?

3. Что помимо законов необходимо учитывать при выходе на рынок другой страны?

³⁶ Разработан на основе материалов Удалов Ф.Е., Алехин О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.

Кейсы

Кейс 3. Форд и Слоун³⁷

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший – великие управленцы. Мужчины противостояли друг другу в момент становления управления как профессии.

Генри Форд пример авторитарного предпринимателя прошлого, он считал своих подчинённых «помощниками». Если он не соглашался с Генри, то терял работу.

Общие принципы Форда: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого он пожелает, пока автомобиль остаётся чёрным».

Форд небезосновательно насмеялся над идеями Слоуна. Форд сделал свою модель «Т» доступной любому.

За несколько лет руководитель изменил американское общество с помощью своей быстро возросшей компании. Также он достиг сниженной себестоимости, при этом оплата труда штата была ода из самых высоких. В 1921 Ford Motor контролировал 56 % рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок, в то время как General Motors, располагала всего 13 % рынка и почти обанкротилась.

Тогда Дюпоны взяли на себя ведение дел фирмы, дабы спасти свои акции. Президентом был назначен Альфред Слоун, который осуществил планы, которые до сих пор остаются главными в компаниях. Теперь General Motors владела крупной и сильной группой управления.

Слоун - противоположность Форду, который был своевольным и интуитивным. У любого руководителя были свои обязанности, но при этом и свобода выполнения. Также Слоуном была разработана система контроля, дающая возможность наблюдать за происходящим в фирме.

Пока Ford Motor была верна чёрной модели «Т» и традициям, команда Слоуна разработала и применила новые методы, удовлетворяющие американцев. Помимо частых замен моделей, широкий ассортимент был введён доступный кредит.

В 1927 Форд остановил производство, что позволило General Motors захватить 43,5 % автомобильного рынка.

Вместо того, чтобы вынести урок, Форд продолжал быть верен традициям. В следующие 20 лет Ford Motors была на третьем месте и теряла капитал, от банкротства спасли только накопления самого Форда.

Вопросы для работы с кейсом

1. Форда или Слоуна можно считать лучшим и почему?

³⁷ Разработано на основе материалов Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Изд-во «Дело», 2016. – С. 114

2. Какие факторы влияли на успех Ford Motor и General Motors, какие оказали влияние на упадок Ford Motor?
3. Почему у обеих фирм на данный момент одна модель управления?
4. Почему Форд претерпел поражение?

Кейс 4. Японская кухня в России³⁸

В 2003 году в Москве был открыт первый японский ресторан «Васаби». Основное направление деятельности- развитие сети.

Сейчас в группу входят рестораны Санкт-Петербурга, Москвы, Череповца, Пскова, Великого Новгорода, Костромы, Сыктывкара.

В Сыктывкаре «Васаби–Розарио» популяризировался после открытия в ТЦ «Июнь». Выгодная организация праздников, качество блюд, скидки и бонусы привлекали клиентов.

В 2014 в связи с Санкциями, предпринятыми 24 Западом, вынудили российское руководство принять ответные меры.

Был принят запрет на ввоз ряда продукции, из-за чего данная организация потеряла лучших поставщиков. В основном лишились лосося, теперь выполнить традиционные блюда стало невозможно.

Клиенты были разочарованы, ситуация была критической. Директор сыктывкарского филиала приказ найти замену, ввёл беседу с заместителем по снабжению.

Лосось заменили на краба, естественно «филадельфию» повторить не удалось, однако были разработаны новые виды. Данное решение позволила сгладить вопрос.

Заместитель по снабжению сыктывкарского филиала «Васаби» между дальневосточным рыбным предприятием и Чили выбрал второй.

Спустя три недели в «Васаби–Розарио» снова появилась «Филадельфия», постоянные клиенты вернулись и прибыль снова возросла.

Вопросы для работы с кейсом

1. Изменения какой среде создали проблемы компании?
2. Каков механизм воздействия макросреды на предприятие?
3. Какие факторы микросреды вовлекли в данную проблему?
4. Правильно ли поступило руководство?
5. Почему руководство не повысило цену на роллы-заменители, было ли это верным решением?

³⁸ Разработано на основе материалов Синг Онг Ю. Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее: Научно-популярное / Синг Онг Ю – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 318 с.

Раздел 3. МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Краткое содержание

Понятие управление. Методы менеджмента и их функции. Классификация методов управления и их характеристика.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: понимание понятий управление и методы менеджмента; знание функций методов менеджмента и классификации методов менеджмента.

3.1. Понятие методов менеджмента и их функции

Управление - это процесс, который состоит из планирования, организации, мотивации и контроля, которые очень важны для того, чтобы создать и достичь цели какой-либо организации³⁹.

Методы менеджмента – это совокупность способов и приемов воздействия на коллектив в целом, и сотрудников в частности с целью выполнения миссии организации и достижения ее целей⁴⁰ (рис. 23).

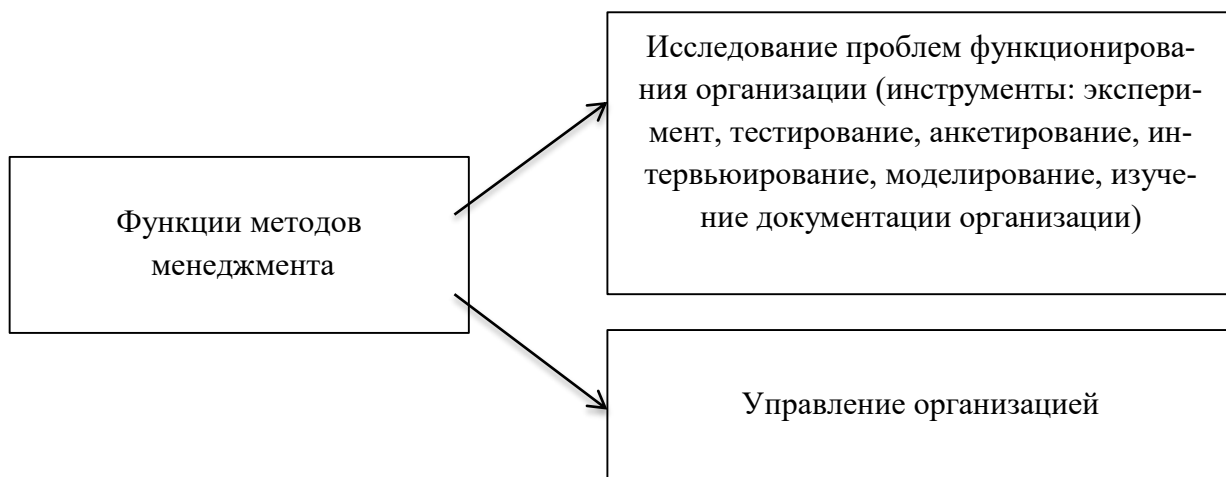


Рис. 23. Функции методов менеджмента

Методы управления можно классифицировать по признакам и показателям (рис. 24).

³⁹ Райченко, А. В. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 342 с.

⁴⁰ Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с

Классификация методов управления

По признакам

- характер воздействия на объект управления — похвала, благодарность, уважение);
- способ мотивации объекта управления — материальный, властный и социально-психологический;
- форма воздействия — прямая и косвенная;
- масштаб использования — общие и конкретные методы;
- источники воздействия — централизованные и децентрализованные;
- продолжительность воздействия — долгосрочная, среднесрочная и краткосрочная;
- способы выработки управляющего воздействия — единоличные, коллегиальные, коллективные.

По показателям

- направленность — означает ориентированность на систему (объект) управления (группа, отдел, подразделение, организация);
- содержание — выражает специфику приемов и способов воздействия;
- организационная форма — отражает форму воздействия: прямое (приказ, просьба) или косвенное воздействие (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

Рис. 24. Классификация методов управления по признакам и показателям.

Методы управления направлены на отражение объекта управленческого воздействия (подразделение, предприятие, объединение, министерство). Содержание характеризует основные способы и приемы, которые использует руководитель при управленческом воздействии на подчиненных⁴¹. Организационная форма методов управления показывает, каким образом осуществляется воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию в организации⁴². Это воздействие может быть прямым (приказ, распоряжение) или косвенным (постановка задачи и стимулирование).

⁴¹ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с

⁴² Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практич. пособие / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 255 с.

3.2. Классификация методов менеджмента

Классификация методов управления выглядит следующим образом⁴³ :

1. Организационно-правовые методы (рис. 25,26);
2. Экономические методы (рис. 27,28);
3. Социально-психологические методы (рис. 29).

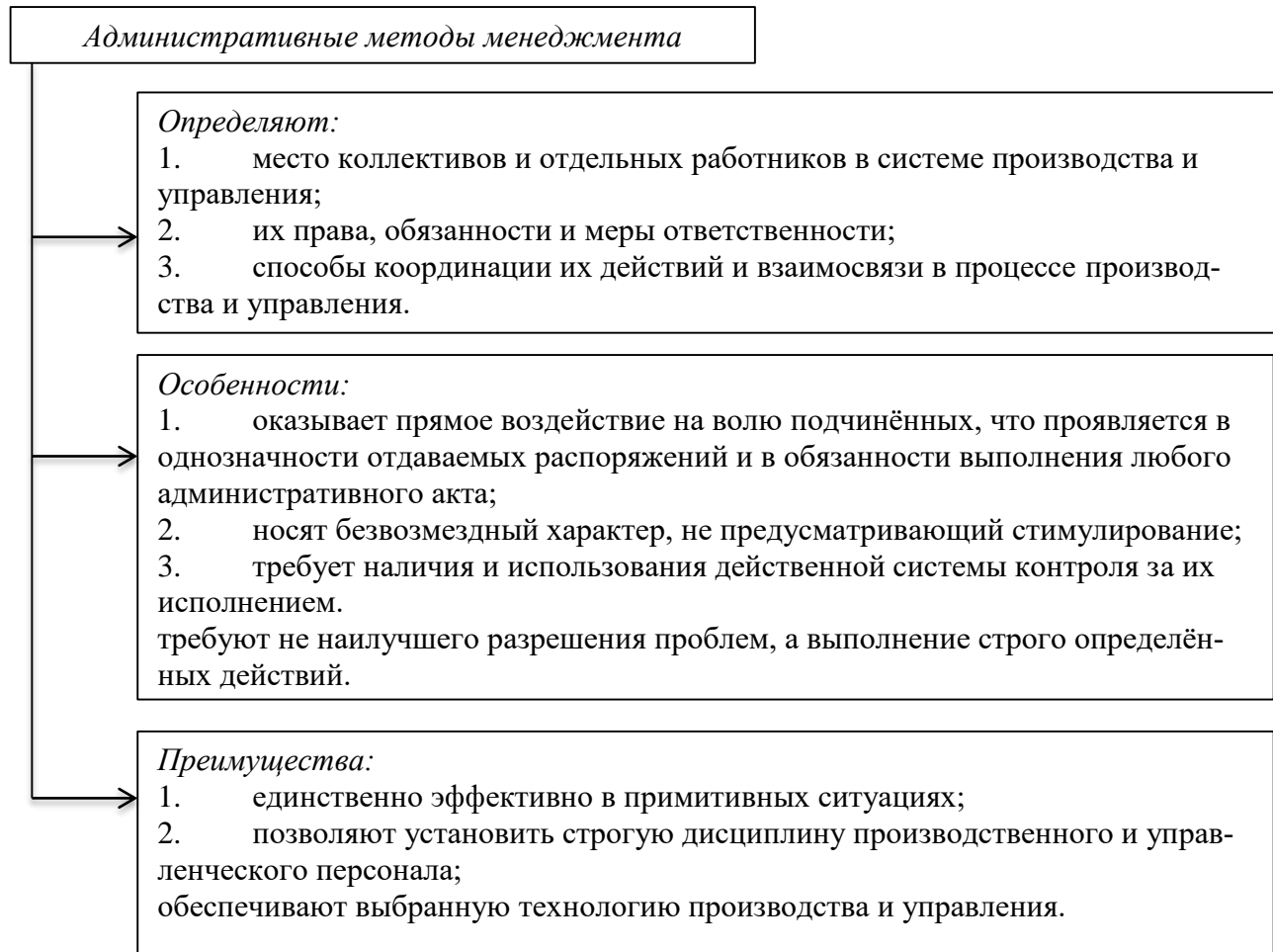


Рис. 25. Административные методы менеджмента

Административные методы, основанные на жестком подчинении сотрудников и их беспрекословном исполнении указания.⁴⁴ Этот метод позво-

⁴³ Манько С. Как навести порядок в финансах компании: Практическое руководство для малого и среднего бизнеса Учебное пособие / Манько С. – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 248 с

⁴⁴ Манько С. Как навести порядок в финансах компании: Практическое руководство для малого и среднего бизнеса Учебное пособие / Манько С. – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 248 с

ляет принимать однозначные решения и окончательный результат, но отсутствует возможность его развития⁴⁵.

Организационно-правовые методы

Организационно-стабилизирующие методы - влияние состоит в установлении состава элементов системы и стойких организационных связей между ними с закреплением определенных обязанностей как за системой в целом, так и за отдельными ее звеньями.

1. Регламентирование - жесткий тип организационного влияния, который состоит в разработке и введении в действие организационных положений, обязательных для выполнения на протяжении определенного времени, регламентированного этими положениями.

2. Нормирование состоит в установлении нормативов, которые являются ориентиром в деятельности и как метод организационно-стабилизирующего влияния более мягок.

3. Инструктирование – наиболее мягкий способ организационного влияния, заключающийся в ознакомлении с условиями работы или обстоятельствами порученного дела, выяснении вопросов, возможных затруднений, предостережении от возможных ошибок, в советах относительно выполнения определенных видов работ.

Методы распорядительного влияния - отображают текущее использование установленных организационных связей и их частичное корректирование в случае изменения условий работы.

1. Распоряжения – это распорядительные акты, которые принимаются коллегиальными органами управления (съездами, конференциями, собранием, комиссиями, правлением) и содержат пути решения важных вопросов, которые касаются всей организации или системы в целом.

2. Приказ – это письменное решение определенной задачи с перечнем конкретных путей, сроков, порядка, ответственных лиц и форм контроля. Выполнение приказа обязательно.

3. Директива представляет собой решение о целях перспективного развития отдельных структурных подразделов, предприятий, организаций, хозяйственных систем и областей.

4. Резолюция представляет собой конкретное указание исполнителю относительно осуществления определенных действий, предусмотренных конкретным документом.

Рис. 26. Организационно-правовые методы управления

⁴⁵ Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с

При использовании административных методов поощряется исполнительность, а инициатива не приветствуется.

Организационные методы управления основаны на организационных отношениях между людьми, в коллективной работе, на точном фиксировании функций, на установление результата и на изучении обстоятельств во время выполнения работ⁴⁶.

Организационно-правовые методы, определяющие организационно-правовую форму предприятия, условия его работы, структуру и регламентацию прав и ответственности персонала.

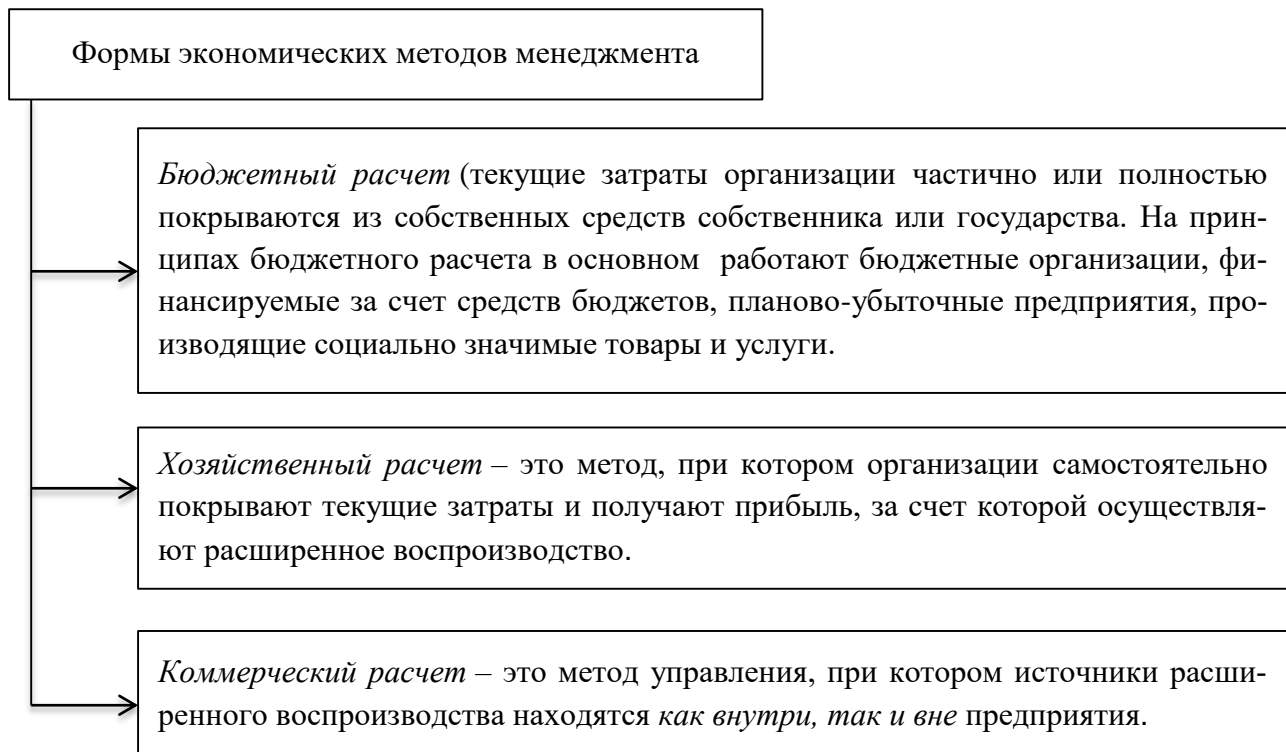


Рис. 27. Формы экономических методов менеджмента

Экономические методы основаны на материальной заинтересованности персонала, активизации их деятельности⁴⁷. Предприятие получает дополнительную прибыль, путем минимизации издержек, выплачивая при этом премии работникам (рис. 28).

⁴⁶ Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с

⁴⁷ Ильин В.В. Внедрение ERP-систем: управление экономической эффективностью / Ильин В.В., – 3-е изд., (эл.) – М.:Интермедиа, 2018. – 298 с.

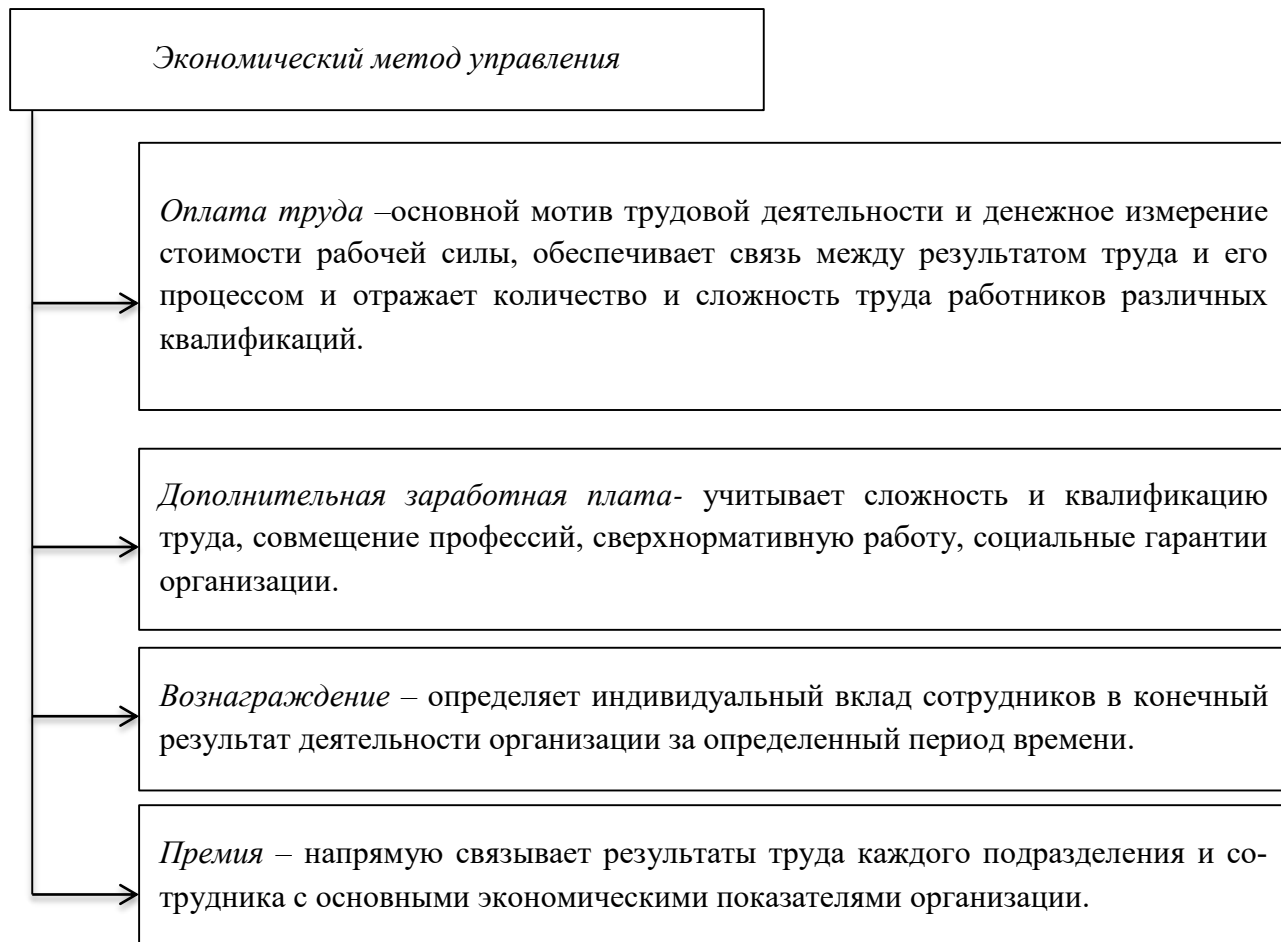


Рис. 28. Экономические методы управления

Экономический метод управления основан на материальной мотивации сотрудников, который ориентирован на выполнении определенных распоряжений или заданий⁴⁸, и по результатам выполнения, которых сотрудник получает экономическое вознаграждение⁴⁹.

Социально-психологические методы, подразумевающие создание благоприятного морального и психологического климата, открытых отношений руководителя и подчиненных, развитие и реализацию личных способностей сотрудников⁵⁰ (рис. 29).

⁴⁸ Ильин В.В. Внедрение ERP-систем: управление экономической эффективностью / Ильин В.В., – 3-е изд., (эл.) – М.:Интермедиадор, 2018. – 298 с.

⁴⁹ Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А. - 2-е изд. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с

⁵⁰ Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с

Социально-психологические методы

Социальные методы – это приемы и способы воздействия на социальные интересы персонала организаций в целях активизации его деятельности, придания ей творческого и заинтересованного характера

1. Методы социального исследования. Результат - выявление потребностей работников в социальных благах (жилье, укрепление здоровья, спортивные и культурные запросы, повышение квалификации и тд.)

2. Методы социального нормирования – это правила внутреннего поведения, кодексы производственного этикета и т. д.

3. Метод социального планирования – это метод планового решения социальных проблем коллектива по развитию персонала, повышению квалификации работников, улучшению условий их труда, быта, духовного и физического развития, охраны здоровья, жилищных и коммунально-бытовых условий, выявленных в процессе социальных исследований.

4. Метод социального регулирования – это процесс реализации планов и программ удовлетворения социальных потребностей.

5. Метод морального стимулирования (благодарности, грамоты и тд.)

Психологические методы управления направлены на регулирование взаимоотношений между людьми с целью формирования благоприятного психологического климата в коллективе.

1. Методы комплектования малых групп, которые призваны обеспечить оптимальную численность людей в группе, их психологическую совместимость.

2. Методы профессионального отбора и обучения – основаны на отборе людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе.

3. Методы гуманизации труда – основаны на выявлении влияния на человека факторов производственной среды: окраска стен, музыка, монотонность труда и т. д.

4. Методы психологического побуждения – основаны на формировании мотивов труда и создании на предприятии условий, способствующих мотивации работников.

Рис. 29. Социально-психологические методы управления

Особенностью всех методов управления является их тесная взаимосвязь. Согласованная и целенаправленная работа коллектива обеспечивается правильным выбором и применением разных методов управления. В зависимости от особенности предприятия, социально-экономической ситуации их соотношение может быть разным. Однако они не должны противопоставляться и призваны взаимно дополнять друг друга.

Тестовые задания № 3

1. К факторам, которые определяют систему материальных стимулов труда, относятся:

- а) физиологические, защищенности, уважения, самовыражения;
- б) структура заработной платы, соотношение в заработной плате;
- в) социально психологические, экономические, организационные;
- г) конкурентные и международные.

2. Структура заработной платы формируется под влиянием факторов:

- а) трудового вклада в достижение текущих и конечных результатов;
- б) социально психологических и экономических факторов;
- в) организационных и административных факторов;
- г) международных и внутренних событий.

3. Модель Майкла Портера и Эдварда Лоулера состоит в:

- а) определении мотивационных элементов цепи: затраты труда — удовольствие вознаграждением;
- б) создании иерархии управления;
- в) формировании содержательных мотивационных теорий;
- г) выборе эффективного стиля руководства в зависимости от ситуации.

4. Какие теории мотивации базируются на потребностях?

- а) процессуальные;
- б) содержательные;
- в) человеческих отношений;
- г) первоначальные.

5. Пирамида потребностей по Маслоу предполагает:

- а) необходимость удовлетворения потребностей человека высокой заработной платой и другими материальными стимулами;
- б) удовольствие только физиологических потребностей;

в) удовольствие, прежде всего потребностей во власти, успеха, причастности;

г) удовольствие поэтапно первичных и вторичных потребностей человека.

6. К факторам, которые определяют систему материальных стимулов труда, относятся:

а) физиологические, защищенности, уважения, самовыражения;

б) структура заработной платы, соотношение в заработной плате;

в) социально психологические, экономические, организационные;

7. Какую функцию менеджмента нужно использовать, чтобы распределить работников по рабочим местам?

а) планирование;

б) контроль;

в) организация;

г) мотивация.

8. К факторам, которые определяют систему материальных стимулов труда, относятся:

а) физиологические, защищенности, уважения, самовыражения;

б) структура заработной платы, соотношение в заработной плате;

в) социально психологические, экономические, организационные;

г) конкурентные и международные.

9. Структура заработной платы формируется под влиянием факторов:

а) трудового вклада в достижение текущих и конечных результатов;

б) социально психологических и экономических факторов;

в) организационных и административных факторов;

г) международных и внутренних событий.

10. Пирамида потребностей по Маслоу предполагает:

а) необходимость удовлетворения потребностей человека высокой заработной платой и другими материальными стимулами;

б) удовольствие только физиологических потребностей;

в) удовольствие прежде всего потребностей во власти, успеха, причастности;

г) удовольствие поэтапно первичных и вторичных потребностей человека.

11. Какие теории мотивации базируются на потребностях?

- а) процессуальные;
- б) содержательные;
- в) человеческих отношений;
- г) первоначальные.

12. Выберите из нижеперечисленного определение относящиеся к принципам управления:

- а) обособленная область управленческой деятельности;
- б) основные правила управленческой деятельности;
- в) способы достижения цели.

13. Что понимается под высказыванием – « это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным образом и в определенный срок»?

- а) технология;
- б) задача;
- в) мотивация;
- г) организация.

14. Что должен сделать руководитель, при реализации функции организации?

- а) проверить соответствует ли существующая организационная структура управления новым целям;
- б) установить критерии контроля деятельности подчиненных;
- в) распределить задачи и ответственность среди исполнителей;
- г) выбрать средства стимулирования подчиненных.

15. Что нельзя делегировать в процессе управления?

- а) ответственность;
- б) полномочия;
- в) обязанности;
- г) функции.

16. В пределах исполнения, какой функции осуществляется делегирование полномочий?

- а) мотивации;
- б) организации;
- в) контроля;
- г) планирования.

17. Выберите правильное утверждение.

- а) процесс мотивации у человека начинается с возникновения мотива;
- б) процесс мотивации у человека начинается с постановки цели;
- в) процесс мотивации у человека начинается с возникновения потребности.

18. Какие решения принимаются в условиях риска?

- а) коллективные решения;
- б) вероятностные решения;
- в) рекомендательные решения;
- г) запрограммированные решения;

19. К какому этапу относится установление ограничений и критериев при принятии решения?

- а) формулировка задачи;
- б) разработка вариантов решения;
- в) реализация и контроль исполнения;
- г) разработка вариантов решения;

20. Какой процесс относится к связующим процессам в менеджменте ?

- а) процесс делегирования полномочий;
- б) процесс принятия решений;
- в) коммуникационный процесс;
- г) процесс планирования.

Вопросы для проверки № 3

1. Являются ли ресурсами здания, оборудование, продукт?

1. Да 2. Нет

2. Верно ли, что план намечает состояние объекта, желаемое в будущем, и предусматривает меры направленные на поддержку благоприятных и сдерживание отрицательных тенденций развития?

1. Да 2. Нет

3. Стратегическая форма планирования определяет средства для выполнения целей на период до года?

1. Да 2. Нет

4. Принцип планирования в современном менеджменте - от прошлого к будущему?

1. Да 2. Нет

5. Является ли определение оптимального использования возможностей предприятия результатом планирования?

1. Да 2. Нет

6. Специализация является процессом сосредоточения производства на более крупных предприятиях в регионах?

1. Да 2. Нет

7. Возможность влиять на поведение других, определение власти?

1. Да 2. Нет

8. Побуждение - функция менеджмента?

1. Да 2. Нет

9. Планирование, как функция менеджмента, имеет 2 вида: стратегическое и активное?

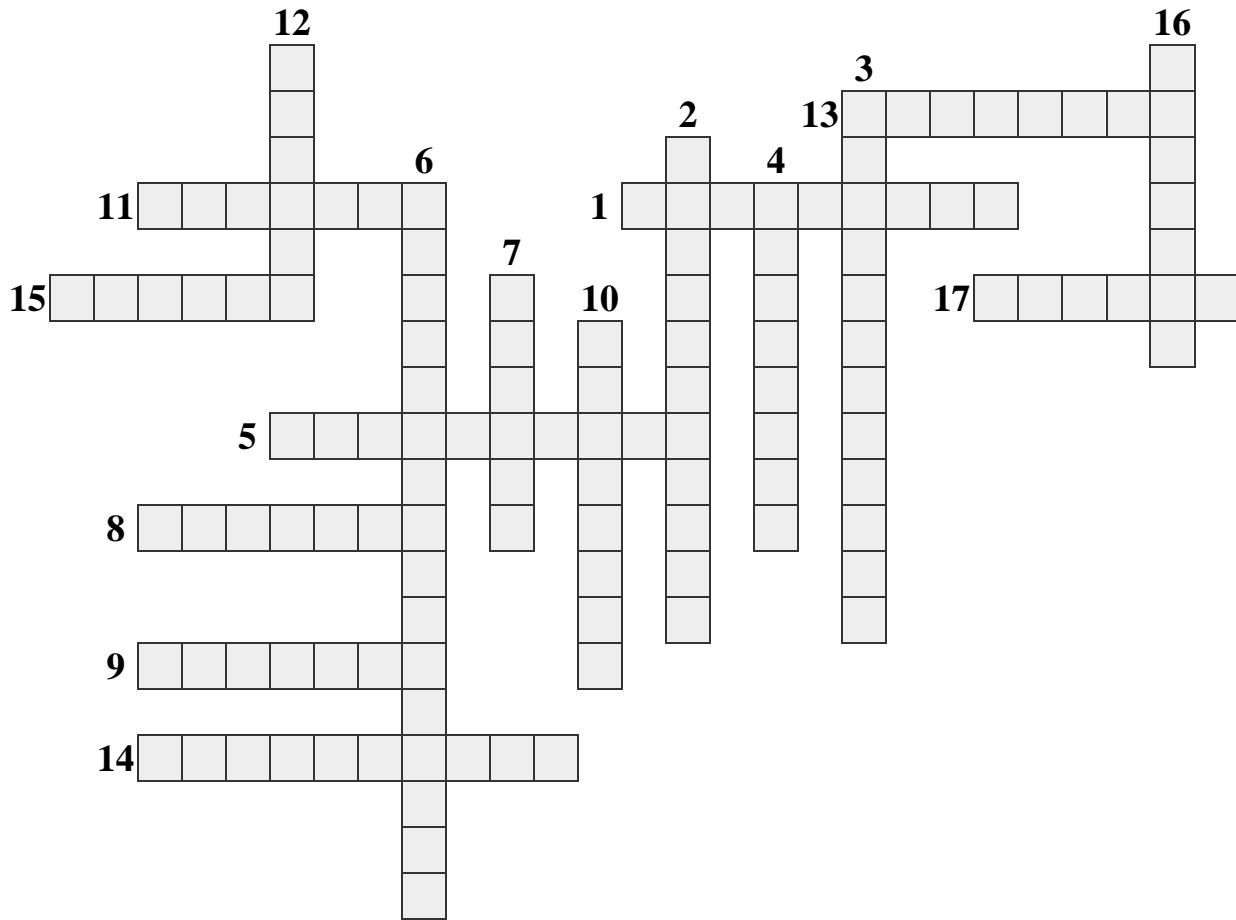
1. Да 2. Нет

10. Для оптимального решения комплексной задачи осуществляется делегирование полномочий другим руководителям?

1. Да 2. Нет

Кроссворды

Кроссворд 5



Вопросы

По горизонтали:

1. Деятельность, цель которой активизировать людей и побудить их эффективно трудиться, для достижения конкретных целей.
5. Виды конфликтов
8. Один из основателей школы поведенческих наук.
11. Сформированный коллектив единомышленников.
13. Разработчик методов и средств, для достижения средств.
14. Набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений, для конфликтующих сторон.
15. Метод по решению конфликтной ситуации.
17. Ввоз товара в страну для реализации.

По вертикали:

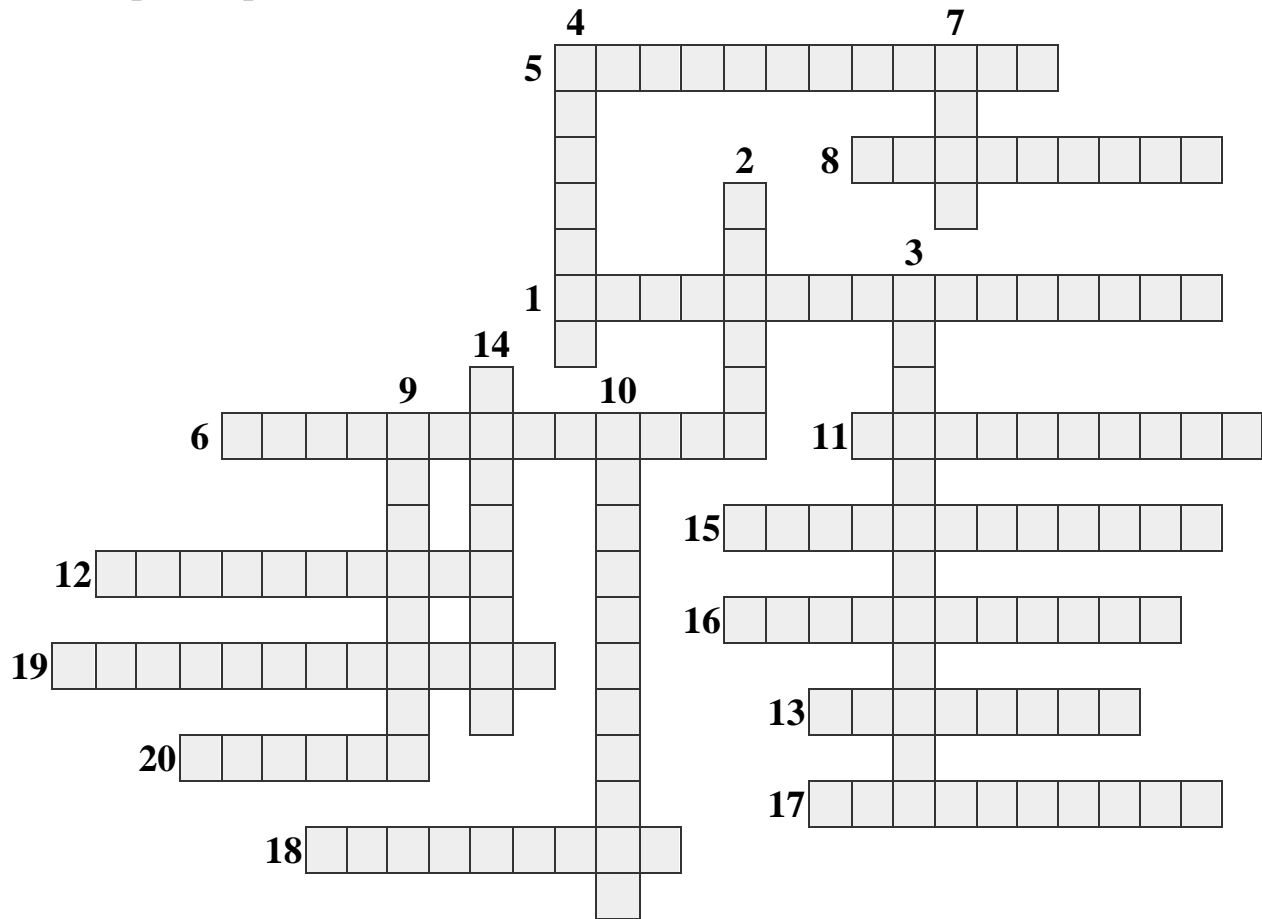
2. Соперничество в какой либо деятельности.
3. Определение целей. задач.
4. Активизация деятельности конфликтующей стороны, против другой стороны, у которой ущемляют интересы
6. Одна из школ менеджмента, ориентированная на управление регионами, районами.
7. Основатель школы научного управления
9. Вывоз производимого товара за рубеж с целью реализации.
10. Начальник, руководитель, который управляет подчиненными
12. Условия, необходимые для достижения целей
16. Лицо, к которому обращаются как к источнику достоверной информации.

Ответы

Горизонталь: 1. Мотивация, 6. Социальные, 8. Лайкерт, 9. Экспорт, 11. Команда, 13. Плановик, 14. Переговоры, 16. Дельфи, 17. Импорт

Вертикаль: 2. Конкуренция, 3. Планирование, 4. Инцидент, 6. Административная, 7. Тейлор, 10. Менеджер, 12. Задачи, 16. Эксперт.

Кроссворд 6



Вопросы

По горизонталь:

1. Стиль руководства
5. Отличительные возможности людей в организации.
6. Показатель степени достижения организацией ее целей.
8. Уйти от конфликта.
11. Процесс воздействия на систему в целях перевода ее в новое положение.
12. Одно из основных качеств присущих руководителю.
13. Отсутствие согласия между двумя и более сторонами
15. Стиль лидерства при котором человек принимает решение.
16. Стиль разрешения конфликта.
17. Создал концепцию разделения власти на три ветви
18. Мера преобладающая среди стимулирующих.
19. Характерная черта процесса управления.

20. Основатель классической школы управления, разработал 14 универсальных принципов управления.

По вертикали:

1. Потребность в выражении желания человека оказывать влияние на поведение и решение других людей

2. Метод распорядительного воздействия

3. Группа людей, объединенных достижением общей цели

2. Желаемый результат, которого стремится добиться группа, работающая вместе.

9. Процесс, который обеспечивает достижение целей организации.

10. Два и более человека, которые образуют трудовой коллектив

14. Принцип планирования, который предполагает необходимость корректировки или пересмотра ранее принятых решений.

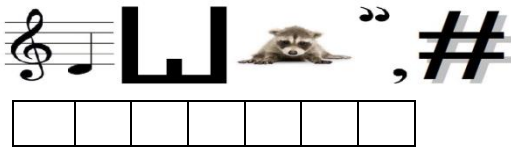
Ответы

Горизонталь: 1. Дистанцирующийся, 5. Квалификация, 6. Эффективность, 8. Уклонение, 11. Управление, 12. Мастерство, 13. Конфликт, 15. Авторитарный, 16. Сглаживание, 17. Сперанский, 18. Поощрение, 19. Дискретность, 20. Файоль,

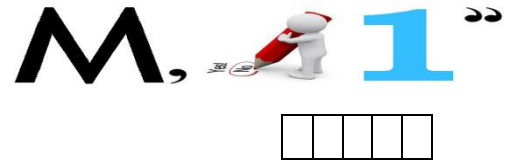
Вертикаль: 2. Власть, 3. Распоряжение, 4. Команда, 7. Цель, 9. Контроль, 10. Организация, 14. Гибкость.

Ребусы

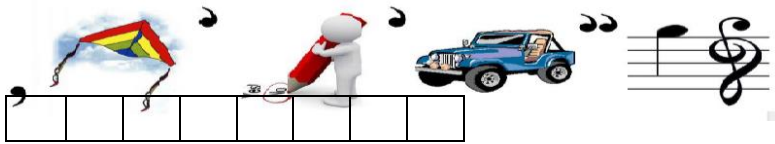
1.



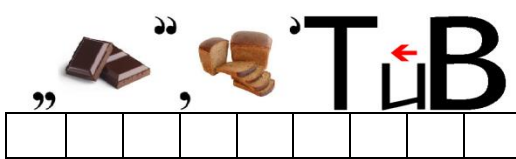
2.



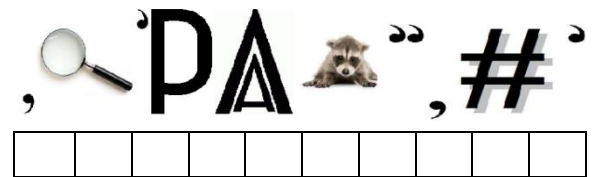
3.



4.



5.



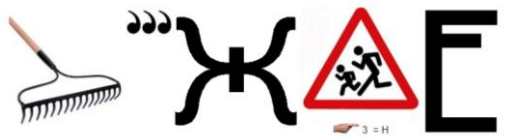
6.



7.









8.




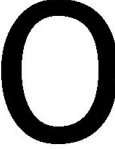




9.










10.      

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

11.      






--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12.       

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

13.         

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

14.     

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответы: 1. Решение 2. Метод 3. Менеджер 4. Коллектив 5. Управление
 6. Социальные 7. Экономические 8. Вознаграждение 9. Премия 10. Регламентирование 11. Нормирование 12. Инструктирование 13. Распоряжение 14. Резолюция

Практическое задание

Ситуация 1⁵¹. При проведении реконструкционных работ мастер Иванов получил задание перевести 10 своих работников на другую работу. Мастеру это поручение было неприятно, он не хотел делать выбор кого конкретно из работников переводить, поэтому он предложил начальнику цеха всех своих подчиненных (20 человек) и попросил его выбрать тех, кто понравится. К сожалению Иванова, начальник на эту уловку не согласился.

Вопросы:

1. Обоснован ли на Ваш взгляд отказ начальника мастеру Иванову?
2. Как вы думаете, какие принципы управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру?
3. Какой теоретический принцип управления хотел применить мастер, обращаясь к начальнику?

Ситуация 2⁵². Это был неудачный день для мастера Петрова, Два его сотрудника сообщили, что они больны. Один сотрудник рано утром подвернул ногу и его сразу же увезли в больницу. Второй через пару часов повредил руку при заточке инструмента. При это, через три дня необходимо было выполнить большой заказ для фирмы «Компания и К».

С большими усилиями мастер перераспределил работу между оставшимися сотрудниками и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся, то увидел, что трое сотрудников отсутствуют на своих рабочих местах. Оказывается пока не было мастера в приходил главный инженер и забрал трех работников для разгрузки вагонов. Мастер Петров не мог больше увидеть главного инженера и вследствие этого, распоряжение отменить было нельзя. В результате этих действий становилось невозможным выдержать сроки для выполнения заказа для фирмы «Компания и К».

Вопросы:

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Какой принцип управления был нарушен в данной ситуации?

⁵¹ Разработано на основе материалов Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Волонтей. — Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М, 2017. — 441 с.

⁵² Разработано на основе материалов Михайленко В.И. Инновационный сектор мировой экономики: понятия, концепции, индикаторы развития: Учебное пособие / Ковалев Ю.Ю.; Под ред. Михайленко В.И., – 2-е изд., стер. - М.:Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 180 с

Кейсы

Кейс 5. Качества идеального менеджера⁵³

Основательные изменения в социуме обусловили и нововведения в деятельности менеджера – сильное усложнение в нынешних условиях. Работа управленца определяется рядом тенденций роста политических, социальных, экономических и психологических характеристик.

Осуществляя деятельность, менеджер играет особенную социальную роль, а ей черты меняются одновременно с изменениями в обществе.

В случае если исполнители были серой массой, имели низкий уровень образования и универсальные навыки, все время находясь под страхом увольнения и, в то же время, в постоянной готовности к бунту из-за невыносимых условий труда и жизни, руководителю необходимо управлять штатом принудительными методами.

Так как уровень культурного развития у специалистов возрастает, они стали осознавать себя как личность, следствием чего диктатура перестала иметь влияние на практике.

На данный момент технологические и социальные процессы стали значительно сложнее, деловое сотрудничество и консультирование преобладают, что связано с ростом профессионализма сотрудников. Организация самостоятельной работы штата стала прямой обязанностью менеджера.

Требования к руководителям также изменялись. Например по мнению Фредерика Тейлора, ум, образование, специальные и технические знания, физическую ловкость или силу, такт, энергию, решительность, честность, благоразумие и крепкое здоровье – важнейшие характеристики идеального руководителя.

Анри Файоль определил следующие требования к управленцу:

- Умение предвидеть, организовывать, мотивировать и контролировать.

- Компетентность в организационных моментах.

В СССР во время набора кадров управления опирались на следующие требования: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Иная ситуация обстоит в Англии, они основываются:

- Осознании сути управленческих процессов;
- Разборчивость в IT технологии и нужных средствах коммуникации;
- Риторика и способ выражения идей;

⁵³ Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – М. : ФинМедиа, 2018.

- Умелое управление, подбор и подготовка специалистов, регулирование отношений среди подчинённых;
- Грамотное улучшение взаимоотношений фирмы и клиентов, распоряжение ресурсами;
- Адекватная оценка своей работы, навык подведения правильных выводов, своевременно повышать квалификацию.

У Германии свой перечень требований к кандидату на вакансию менеджера:

- Уровень интеллекта;
- Взаимодействие с окружающими;
- Личные интересы, мотивация к работе, стремление не только к личному, но и организационному успеху;
- Восприятие рабочей нагрузки, проявление инициативы во время принятия важного для фирмы решения, способность грамотно планировать и организовывать личное и рабочее время;

В США иные пять основных характеристик:

- Осведомленность в деятельности;
- Адекватность;
- Самоуверенность;
- Интеллект и общее развитие;
- Умение заканчивать начатое.

Заграничными оценочными центрами выделены до 100 необходимых менеджеру качеств для работы. Однако найти специалиста имеющего весь набор достаточно нелегко. Несмотря на это многие работники этого направления добиваются грандиозных успехов, не только личных, но и корпоративных.

Такое явление объясняется умением профессионалов заменять одни черты другими, а также непрерывным совершенствованием личностны качеств.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие факторы влияют на требования к характеристикам менеджера?
2. Какие требования к качествам менеджера в России являются ключевыми?
3. Возможно ли одному менеджеру соединить все необходимые навыки руководителя?
4. Как вы считаете, хорошими руководителями становятся благодаря таланту или можно научиться им быть?

Кейс 6. Принцип Парето⁵⁴

Один из методов принятия управленческих решений - «принцип Парето», сформированный Виль-Фредо Парето. Его суть в том, что внутри любой группы или их множества, её части имеют значительную ценность, чем это соответствует их удельному весу в группе. К примеру:

- 20% клиентов или товаров создают 80% оборота или прибыли;
- 80% клиентов или товаров дают 20% оборота или прибыли;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов объясняют 80% стоимости итогового товара;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости.

Таким образом, определяют соотношение «80:20».

В ходе менеджерской работы за первые 20% истраченного времени выходит 80% итога, остаток- 80% затраченного времени становятся 20% общего итога. Поэтому можно сказать, что специалисту не выгодно начинать с дел легче, лучше выполнять работу исходя из её значения.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какую выгоду можно получить используя на практике принцип Парето?
2. Всегда ли, во всех случаях он работает?
3. Какие выводы российский специалист может сделать при работе по этому методу? Обоснуйте свой ответ.
4. Есть ли у вас личный опыт действия данного закона на практике?

⁵⁴ Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – М. : ФинМедиа, 2000.

Раздел 4

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Краткое содержание

Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений. Виды управленческих решений. Методы принятия управленческих решений.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: понимание понятия управленческого решения; знание классификации и видов управленческих решений; изучение методов принятия управленческих решений.

4.1. Понятие управленческого решения

Одной из характерных особенностей современного менеджмента является необходимость высокого профессионального и интеллектуального уровня управленца. Процесс принятия решений только кажется легким, но в нем достаточно много тонкостей и подводных камней. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и организации и для других работников. Влиять на решения могут чувства и эмоции, что может усугубить ситуацию.

Метод аналогии, то есть принимать решения исходя из опыта решений подобных ситуаций свойственно большинству людей. И все-таки, для руководителя нет ничего важнее, чем принятие правильного решения, ведущий на прибыльный результат⁵⁵.

Управленческое решение – это воздействие субъекта управления на объект (проблемную ситуацию), в результате чего происходят изменения в управленческой системе (рис. 30).

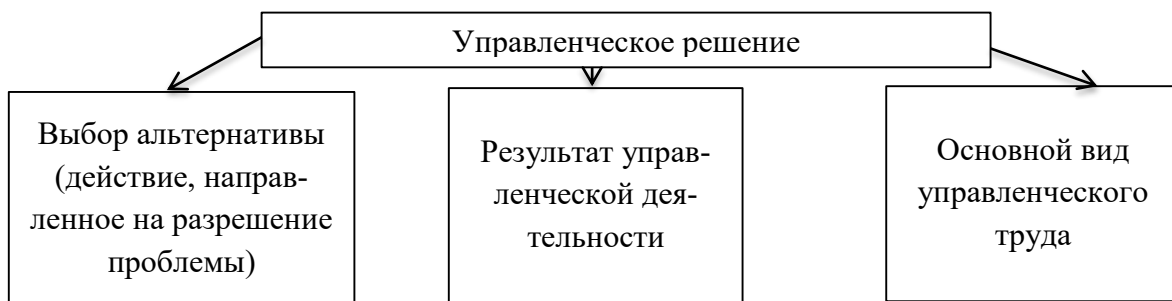


Рис. 30. Понятие управленческого решения

⁵⁵ Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с.

Существующие признаки проблем организации представлены на рис. 31.

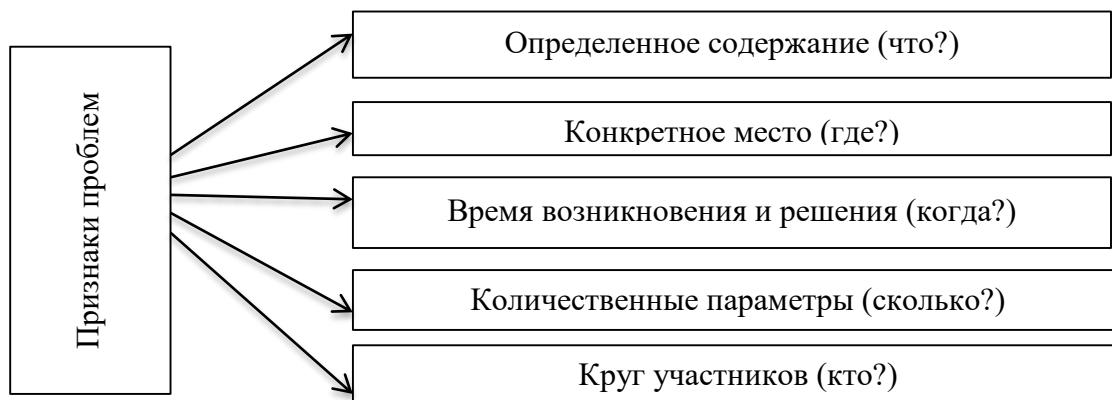


Рис. 31. Признаки проблем организации

Управленческие решения в организации принимаются на уровне индивида (единоначалия) и на уровне организации (коллегиальное решение) (рис. 32).

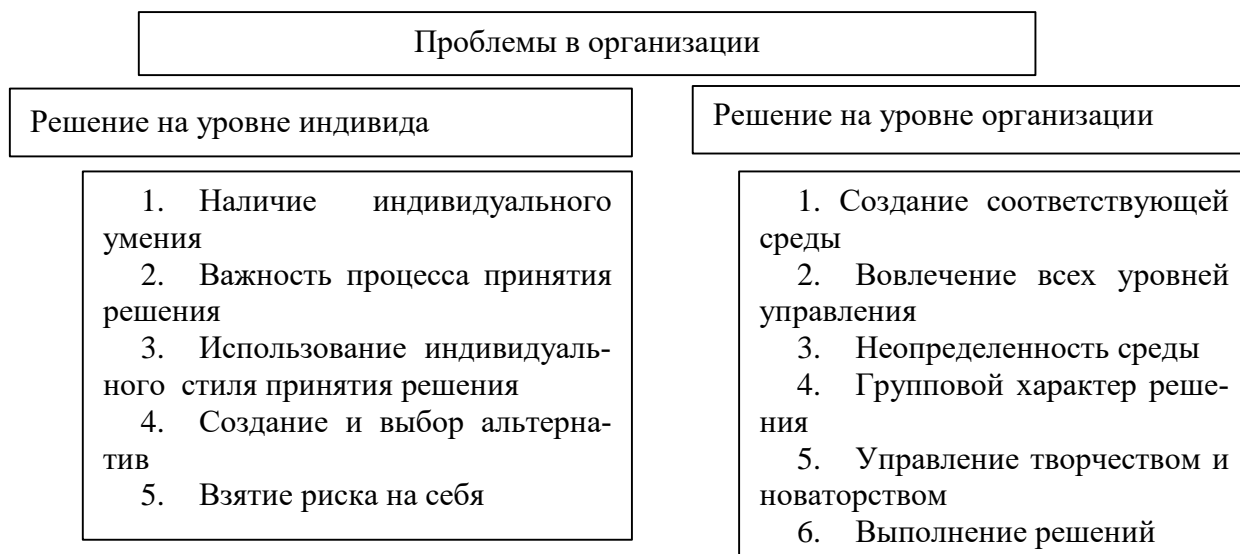


Рис. 32. Классификация управленческих решений по уровням его принятия

Проблемы в организации можно классифицировать по таким признакам, как:

- масштабности⁵⁶;
- степени важности (экстренные, срочные, не срочные);
- степени риска (высокий риск, средний риск, низкий риск);

⁵⁶ Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с.

- степени четкости формулировки или возможности структурирования (структурированные, не структурированные).

4.2. Виды управленческих решений

Виды управленческих решений можно классифицировать в зависимости от условий, сроков, частоты принятия, широты охвата, сложности (рис. 33).

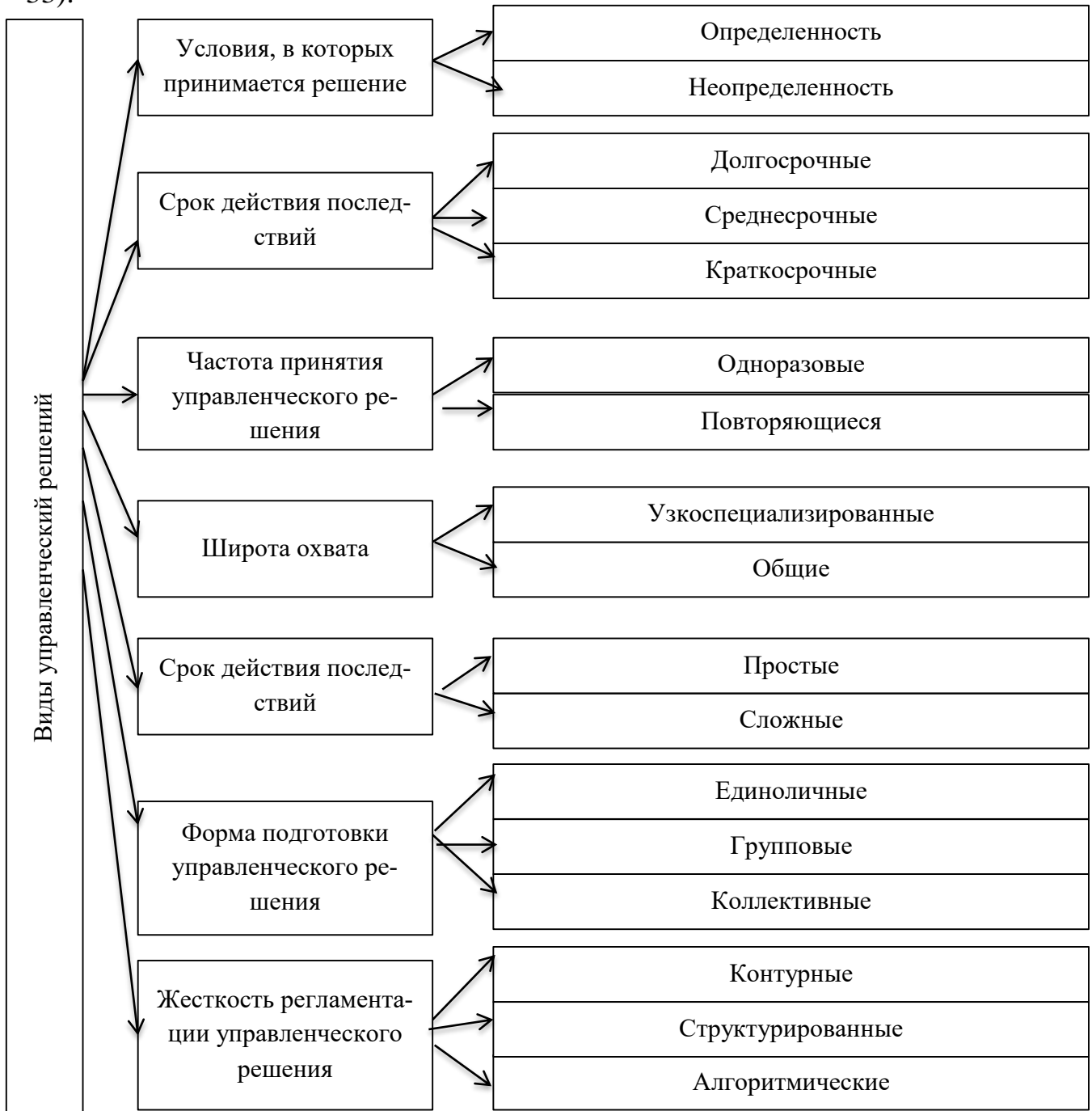


Рис. 33. Виды управленческих решений

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число уровней управления в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации⁵⁷. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число уровней управления организации. Принципы выбора варианта управленческого решения представлены на рис. 34.

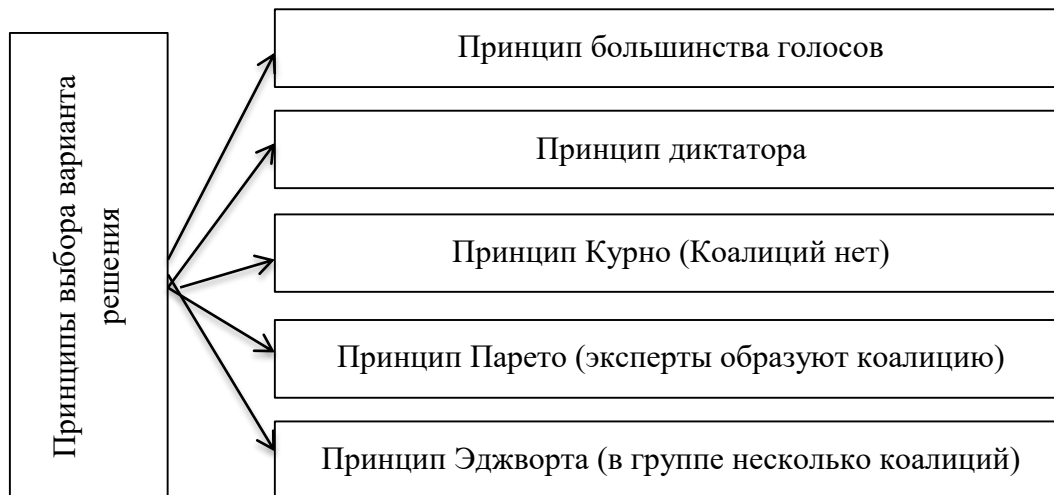


Рис. 34. Принципы выбора варианта управленческого решения

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью управленческих решений, является также проблема выполнения этих решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры.

4.3. Методы принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений следует разделить на индивидуальный (личностный) метод, который основан на аналитических способностях управленцев, и коллективный метод.

Разновидностями индивидуального метода решений могут быть:

- решение уравновешенного типа;
- импульсивное решение;
- инертное решение;
- рискованное решение;
- решение осторожного типа.

⁵⁷ Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с

Посредством коллективных методов происходит привлечение к процессу принятия решения нескольких человек (рис. 35).

Разновидности (рис. 36):

- собрание (совещание);
- мозговой штурм;
- работа комиссии.

Помимо индивидуальных и групповых методов, существует количественный (математический) метод, в основе которого — научно-практические подходы, которые предполагают подготовку и выбор решения с применением больших объемов информации (например, при использовании ЭВМ)⁵⁸. Решения этого типа могут быть реализованы посредством моделирования, прогнозирования или программирования.

Недостаток :
Высокая стоимость и
отсутствие оперативности

Преимущества коллективного принятия решений относятся:

1. Предоставляются исчерпывающие полномочия (не только выполнять чужие решения, но и самостоятельно их принимать), вместо частичных, связанных исключительно с исполнением.
2. Наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти взвешенное решение спорной или сложной многоаспектной проблемы на основе совместных знаний и опыта специалистов разных отраслей деятельности.
3. Решает проблемы, особенно спорные, всеми заинтересованным и лицами, будущим исполнителям, рядовым, что повышает их заинтересованность в дальнейшей работе, помогает расширять свои знания и повышать квалификацию.
4. Позволяет объединить усилия по решению проблем тех работников, для которых они не являются “своими”, и они не желают брать на себя полностью ответственность за них, хотя и готовы в соответствующем объеме разделить эту ответственность с другими.
5. Позволяет укреплять внутренние взаимосвязи в организации, улучшить обмен информацией.

Рис. 35. Преимущества и недостатки коллегиальных методов принятия

⁵⁸ Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.

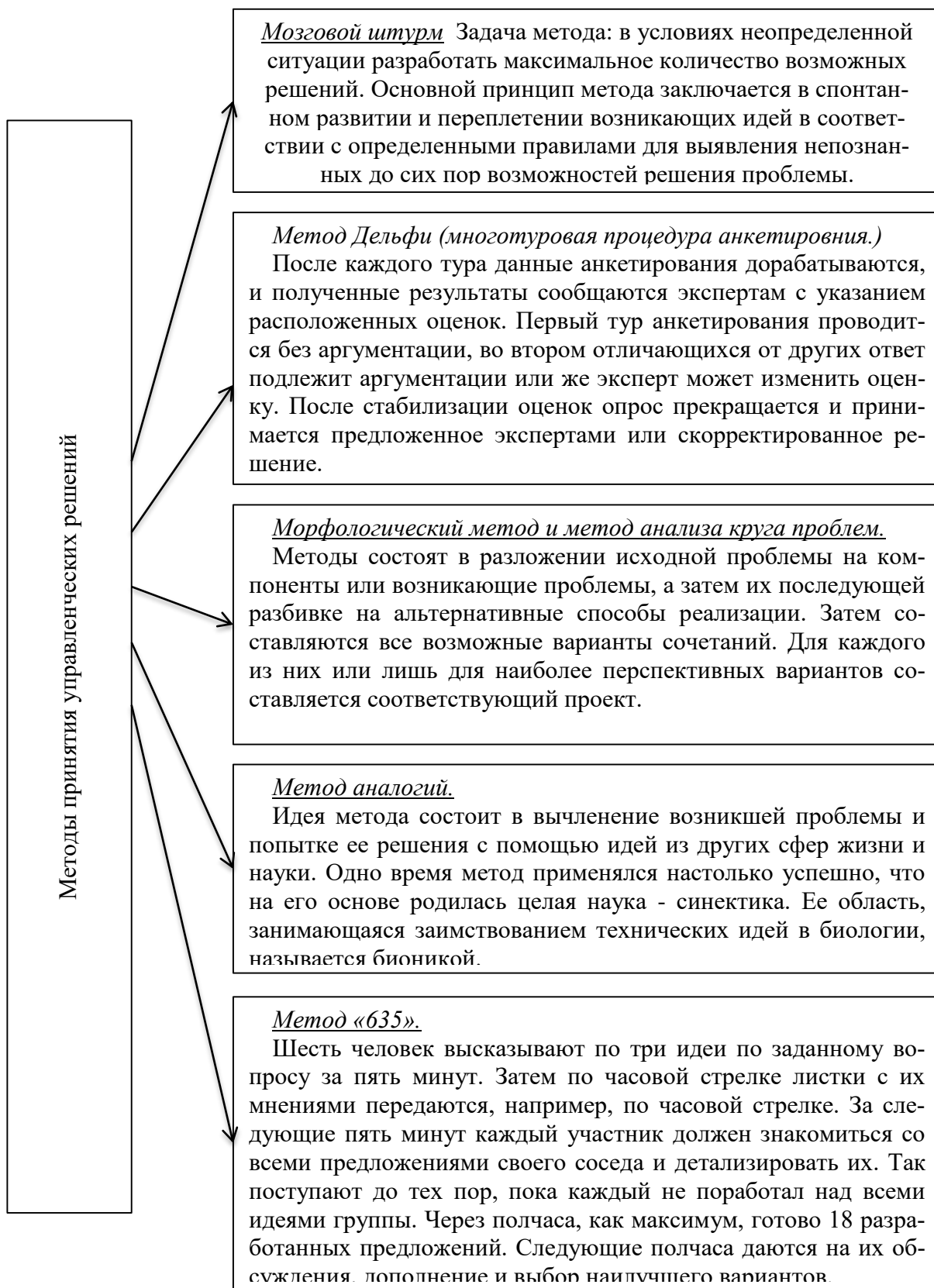


Рис. 36. Методы принятия управленческих решений

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни⁵⁹. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Тестовый задания № 4

1. Управление – это:

а) процессы планирования, организации, мотивации и контроля, которые необходимы для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации;

б) вид деятельности, который направлен на неорганизованную толпу людей в целях превращения ее в эффективный и целенаправленно работающий коллектив;

в) эффективное и производительное достижение целей организации за счет планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Определите ответственного за определение целей развития организации:

а) менеджер;

б) совет директоров;

в) руководители бизнес-единиц;

г) все сотрудники.

3. Управленческое решение – это:

а) организационный инструмент в руках работников управления;

б) формы влияния на исполнителей;

в) творческая деятельность по анализу проблемной ситуации, выбор средств от разрешения.

⁵⁹ Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.

4. Какие из нижеприведенных понятий относятся к целям по содержанию:

- а) территориальные;
- б) долгосрочные;
- в) экономические.

5. Определите форму планирования, при которой осуществляется определение целей деятельности сроком больше 5 лет:

- а) перспективное;
- б) среднесрочное;
- в) оперативное.

6. Регулирование – это:

- а) управленческая деятельность, которая направлена на устранение отклонений от заданных показателей управления;
- б) процесс разработки корректирующих мероприятий и реализация разработанных решений.

7. Задачей регулирования является

- а) обновление планируемых заданий;
- б) обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей.

8. Определите этапы регулирования:

- а) информационная подготовка для принятия управленческого решения;
- б) разработка и принятие управленческих решений;
- в) формирование организационной структуры организации.

9. Какого метода принятия управленческих решений не существует:

- а) формальный;
- б) коллективный;
- в) количественный;
- г) неформальный.

10. Определите метод принятия управленческого решения, суть которого добиться максимального консенсуса путем опросов, интервью, мозгового штурма?

- а) метод мозговой атаки;
- б) метод Кингисе;

в) метод ринги.

11. Какие бывают распорядительные методы управления?

- а) организационное проектирование;
- б) приказы, команды, рекомендации;
- в) убеждение, внушение.

12. Что относится к социально-психологическим методам?

- а) приказ, команда, рекомендация;
- б) убеждение, внушение, личный пример, моральное поощрение;
- в) проектирование, регламентация, поощрение.

13. Кто является автором мотивов человеческого поведения?

- а) М. Вебер;
- б) Дж. Кейнс;
- в) Маслоу.

14. Что находится на первой ступени пирамиды Маслоу?

- а) мотивы безопасности;
- б) социальные мотивы;
- в) мотивы самореализации;
- г) физиологические потребности.

15. На что подразделяются экономические методы управления?

- а) государственные и рыночные;
- б) организационные и распорядительные;
- в) моральное поощрение и денежное поощрение.

16. Что относится к государственной регуляции?

- а) налоги, спрос, распродажа;
- б) налоги, ссуда, дотации;
- в) конкуренция, спрос, налоги.

17. Что относится к распорядительной регуляции?

- а) конкуренция, спрос, снижение цен;
- б) налоги, ссуда, дотации;
- в) моральное поощрение, убеждение, личный пример.

18. Выберите пути удовлетворения физиологических потребностей.

- а) общение, контакт с окружающими;

- б) пища, жилье, одежда, секс;
- в) самостоятельность, право принимать решения.

19. Выберите социальные методы управления.

- а) метод управления группами;
- б) метод ролевых изменений;
- в) метод управления групповыми явлениями;
- г) все ответы верны.

20. Какие бывают методы менеджмента?

- а) организационно-административные методы управления;
- б) экономические;
- в) социально-психологические методы управления;
- г) все ответы верны.

Вопросы для проверки № 3

1. Регулирование - это деятельность, направленная на ликвидацию отклонений?

- 1. Да 2.Нет

2. Регулирование – это управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления?

- 1.Да 2.Нет

3. Принципы регулирования –это ритмичность?

- 1.Да 2.Нет

4. Организация – это группа людей, которые владеют определенными ресурсами, имеют общее руководство и общие цели?

- 1.Да 2.Нет

5. Расчет относят к экономическим методам, применяемым на уровне организации?

- 1.Да 2.Нет

6. Власть поддерживает организационно-распорядительные методы управления?

- 1.Да 2.Нет

7. Осознание является типом подчинения организационно-распорядительного воздействия, который воспринимается как объективная необходимость?

1. Да 2. Нет

8. Специфика организации определяет выбор и содержание экономического воздействия экономических методов управления?

1. Да 2. Нет

9. Планирование является экономическим методом управления, который обозначает оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей?

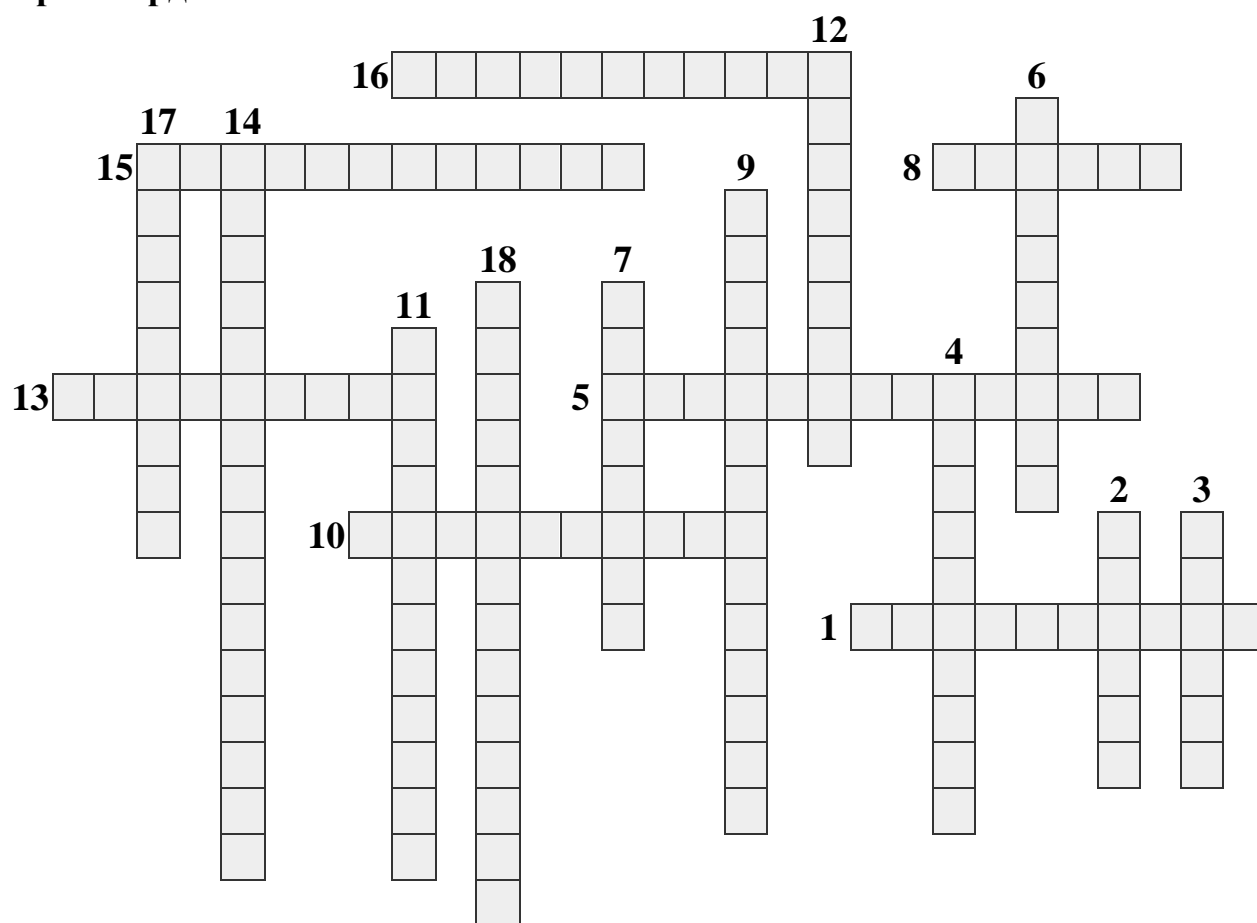
1. Да 2. Нет

10. Подсистема управляет планомерной и слаженной работой организационно-распорядительных методов управления?

1. Да 2. Нет

Кроссворды

Кроссворд 7



Вопросы:

По горизонтали:

1. Специфика приемов и способов воздействия
5. Этот социальный метод предназначен для упорядочения и гармонизации социальных отношений в коллективе
6. Этот социальный метод предназначен для формирования и поддержания в коллективе прогрессивных норм
8. К экономическим методам, применяемым на уровне организации относят метод коммерческий ...
10. Что управляет планомерной и слаженной работой организационно-распорядительных методов управления
13. Что определяет выбор и содержание экономического воздействия экономических методов управления

15. Методы управления, разделённые по содержанию идентифицируются с функциями управления: организация, контроль и ...

По вертикали:

2. Что поддерживает организационно-распорядительные методы управления
3. Социально - психологические методы управления созданы, чтобы поддержать ...

4. Тип подчинения организационно-распорядительного воздействия, который сопровождается чувством зависимости и нажима сверху
12. На что воздействуют социально-психологические методы управления

6. Тип подчинения организационно-распорядительного воздействия, который воспринимается как объективная необходимость

7. Этот показатель положен в основу классификации методов управления по направленности действия

9. Демократизация управления, обеспечивающая работникам возможность участвовать в процессе принятия решений, влиять на положение дел в организации

11. Уровень, на котором применяются государственные заказы, налоговая и инвестиционная политика, Национальные прогнозы

14. Метод прямого воздействия, носящий директивный, распорядительный характер называется

17. К экономическим методам, применяемым на уровне отдельного рабочего относят метод материальное...

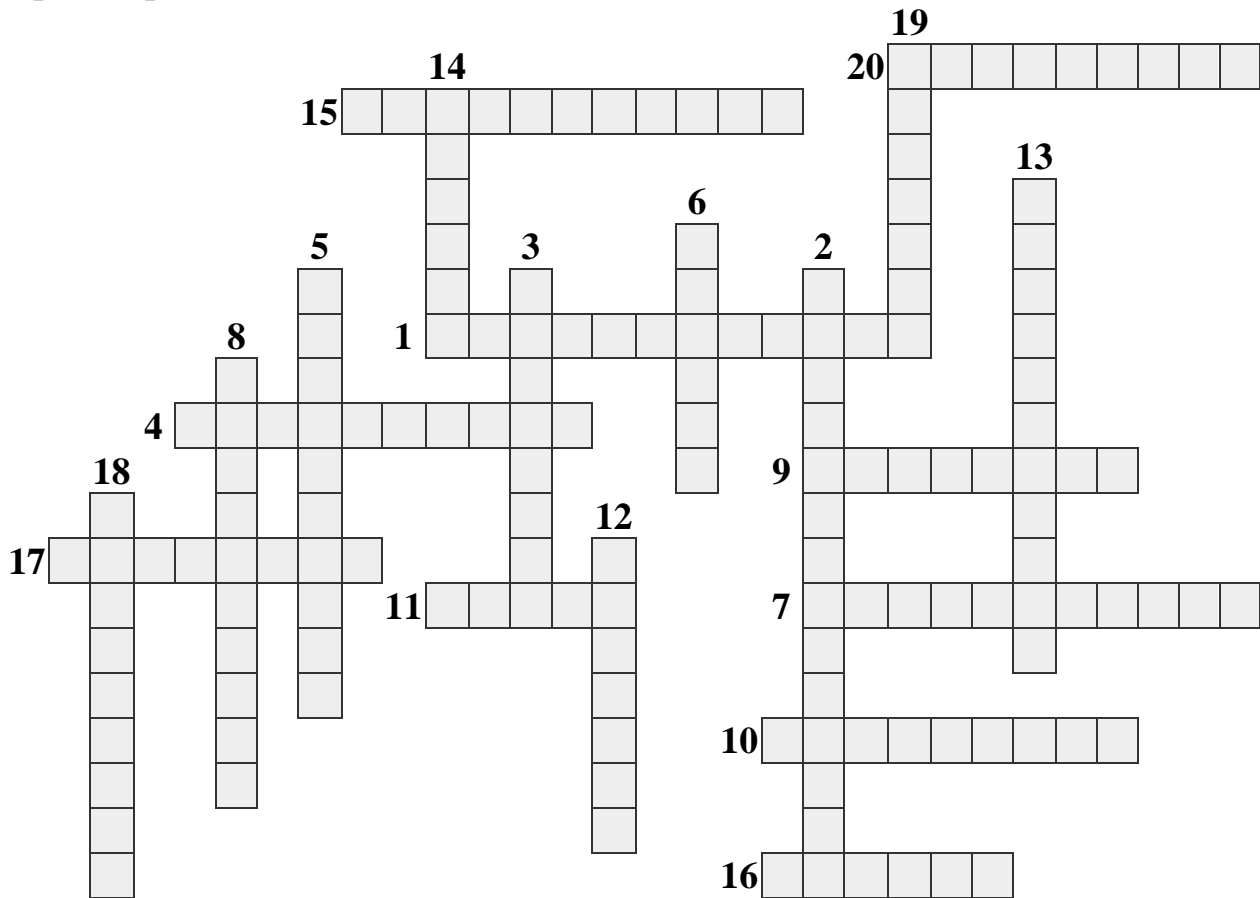
18. В управленческой практике экономические методы руководства выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование, ...

Ответы

Горизонталь: 1. Содержание, 5. Регулирование, 8. Расчет, 10. Подсистема, 13. Специфика, 15. Планирование, 6. Новаторство,

Вертикаль: 2. Власть, 3. Климат, 4. Вынуждение, 6. Осознание, 7. Характер, 9. Самоуправление, 11. Макроуровень, 12. Отношение, 14. Административный, 17. Поощрение, 18. Финансирование

Кроссворд 8



Вопросы

По горизонтали:

1. Категория работников, которые вправе принимать решения по управленческим вопросам с целью обеспечения эффективности работы компании.
4. Это средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги
7. Открытая система, зависящая от взаимообмена ресурсами и результатов деятельности с внешним миром.
9. Кто ввел само понятие «научное управление».
10. Это наука о планировании, контроле, упр. доставкой, складированием, перемещением материальных потоков в процессе доставки, переработки и доведении готовой продукции до потребителя.
11. Что, перерабатывая ресурсы, производит продукцию или оказывает услуги.
15. Человек, имеющий намерения заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары.

16. Кто дал объяснение, почему следует управление производством считать наукой.

17. Подготовленный профессиональный управляющий, являющийся представителем любой профессии и специалистов ее области.

20. Это любое юридическое (организация, предприятие, учреждение) или физическое лицо, поставляющие товары или услуги заказчикам.

По вертикали:

2. Это уровень производства или реализации, при котором финансовые поступления от продажи товаров или услуг равняются издержкам, понесенным предприятием при производстве и реализации.

3. Владелец акций, участник акционерного общества, имеющий право на получение прибыли от деятельности АО (дивидендов).

5. Экологическое ... – это еще одна конкретная задача менеджмента.

6. Предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным образом и в установленные сроки.

8. Это обязательное управление хозяйственной деятельностью предприятия в целом или ее конкретная сфера.

11. Менеджмент ... - это целенаправленная деятельность руководства фирмы, включающая разработку кадровой политики и решений по управлению персоналом предприятия.

12. В общетеоретическом плане менеджмент выполняет следующие функции: познавательная, прогностическая, практическая и ...

13. Соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров и услуг.

14. Основоположником науки о менеджменте считается.



19. У организаций в зависимости от их типов могут быть разнообразные цели. Но независимо от вида фирмы ее главными общими целями будут: выживание, перспективы и ...

Ответы




По горизонтали: 1. Руководитель 4. Технология, 7. Организация, 9. Брандейс, 10. Логистика, 11. Фирма, 15. Потребитель, 16. Гьюлик, 17. Менеджер, 20. Поставщик,

По вертикали: 2. Безубыточность, 3. Акционер, 5. Равновесие, 6. Задача, 8. Менеджмент, 12. Научная, 13. Конкуренция, 14. Тейлор, 18. Персонал, 19. Прибыль,

Ребусы

1.  , ‘ 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



6.    ””

4 = T




--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. ___ А
ЛИЗ

--	--	--	--	--


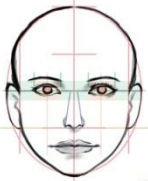
3.  ” 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7.   

+ K




--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4.  ””  Т



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8.  ”  ”Д

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5.  4 = O  4 = C 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--





9.  ”   , # ”

3 = P


--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

10.  ””    ””  ””


--	--	--	--

11.    


--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

12. О^л,  'Т^цЫЙ


--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

13. ”1В,  'Я

--	--	--	--	--	--	--	--

14. М,  'О^л

--	--	--	--	--	--

Щ,  'М


--	--	--	--

15. Д^к,  З^к,  'Я

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

16. 'ШЕ,  ”Е

--	--	--	--	--	--	--	--

17. 'С^к,  Т^кЫЙ

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответы: 1. Организация 2. Анализ 3. Менеджмент 4. Конфликт 5. Руководство 6. Экспертный 7. Синектика 8. Метод 9. Планирование 10. Неформальный 11. Синектика 12. Коллективный 13. Инверсия 14. Мозговой штурм 15. Декомпозиция 16. Решение 17. Ассоциативный

Практическое задание

Ситуация 1⁶⁰. Главный специалист Сидоров дает двум руководителям отделов поручение о том, чтобы сроки поставок фирме «Короб и Б» были выполнены. Руководители активно включаются в работу, при этом с друг другом не советуются, так как каждый ведет свою линию по устранению проблем по срокам. Сотрудники производственного отдела, задержанные противоречивыми указаниями, высказали, свое недовольство Сидорову. Главный специалист в свою очередь отчитал обоих руководителей отделов. В результате этого отношения между руководителями отделов испортились.

⁶⁰ Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практич. пособие / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 255 с. + Доп. материалы

Вопрос:

1. Кто виноват в сложившейся ситуации?
2. Что мешало руководителям отделов согласовать свои действия?

Ситуация 2⁶¹. Когда мастер предложил работнице доделать начатое после окончания рабочего дня, она попросила за это дополнительную плату. По совету начальника цеха женщине было отказано. Спустя время к работнице подошёл руководитель для информации о готовности работы.

- А сколько я за это получу? - уточнила женщина.

Тогда директор протянул сотруднице свой кошелек.

- Возьмите ту сумму, которая вам нужна.

- Я так не могу

- А я не могу по-другому. Возможно вы забыли о том, что у нас государственное учреждение

В течение нескольких дней информация дошла до всех сотрудников цеха, и подобных ситуаций больше не было. Штат понял, что честная работа всегда будет справедливо оплачена, независимо от того в какие сроки её осуществят.

Вопросы:

1. Какой способ управления принял начальник цеха в данной ситуации?
2. Какой метод управления был выбран каждым из руководителей?
3. Адекватен ли поступок мастера, который осведомил о происходящем администрацию цеха?

Кейсы

Кейс 7. Слишком умные сотрудники⁶²

После длительного отбора кандидата на вакантное руководящее место было принято решение принять в фирму менеджера из не компании. Сотрудник с легкостью справился с поставленной задачей составления краткой программы по усовершенствованию департамента, защитил её перед то-менеджером фирмы.

Несмотря на юность, новый руководитель был очень харизматичным. В первые 100 дней работы он запланировал подготовить всё подразделения к существенным нововведениям. Чтобы добиться цели он дал задачу подчинённым наладить не только деловые, но и личностные связи между друг другом.

⁶¹ Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с. + Доп. материалы

⁶² Разработано на основе материалов сайта E-xecutive. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – М. : ФинМедиа, 2000.

Помимо ознакомления с личными делами молодой человек лично поговорил с каждым сотрудником, рассказал о своих планах и выслушал их мнение. Сделал он это с целью возникновения лояльного отношения к нему как к начальнику, найти последователей..

Все сотрудники проявили уважение, соглашались с ним. Однако в штате было несколько специалистов, которые претендовали на эту должность. Этот факт почему же взяли его, а не кого-то из них. А также каким образом можно использовать талант профессионалов.

Сам ход деятельности компании с приходом нового начальника не изменился, ни в лучшую ни в худшую сторону, ведь работали настоящие квалифицированные специалисты. Новый руководитель видел это, но не мог осознать как внести изменения и кто может ему помочь. Основные работники не оказывали помощи, исключительно соглашались. По задумке молодого человека компании были необходимы новая структура подразделения, иная система мотивации, другие методы взаимодействия с клиентами. Для выполнения плана нужна была поддержка всей команды.

Когда испытательный срок завершился опытные работники начали «проверять» руководителя на стрессоустойчивость: при обсуждении акцентировали внимание на своей компетенции, подчеркивали неосведомленность нового руководителя в ряде вопросов, выходили за пределы обсуждаемой темы, иными словами устраивали цирк, при этом не переходя на оскорбления.

Изначально мужчина боролся теми же методами, и делал это достаточно умело. Но победить сразу троих было сложно, тем более к ним присоединились и другие специалисты.

Несмотря на то, что начальство одобрило его кандидатуру, молодой человек не понимал каким способом проводить изменения, ведь ему была необходима консультация по некоторым моментам деятельности.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какое впечатление в данной ситуации на вас производит новый руководитель?
2. Основываясь на теории Минцберга какие роли взял на себя молодой человек?
3. Какие характеристики вы считаете наиболее важными?
4. Какие качества стали для руководителя барьерами для работы? Каких качеств ему не хватило?
5. Как юный возраст повлиял на работу?
6. Какие советы вы бы дали герою?

Кейс 8. Нестандартное решение⁶³

Рентабельность фирмы снижало большое количество не проданных компьютеров, в связи с чем администрация поставила план ускорить реализацию персональных компьютеров.

Группой аналитиков было сгенерировано ряд методов решения этого вопроса, семи них выделено два лучших.

1. Снижение цены.
2. Обновление упаковки и повышение цены.

Для каждого способа разработали сценарий перемещения товара на рынки сбыта.

В первом случае предполагалось некоторое увеличение продаж, которое не могло существенно отразиться на рентабельности производства фирмы.

При разработке второго внимание уделялось нерациональному поведению покупателей.

Администрацией было решено использовать второй способ, и остаток был быстро продан.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой метод принятия решений использовался в данном случае?
2. Решение какого типа было выбрано?
3. Шла ли компания на риск, используя второй вариант?
4. Всегда ли, по вашему мнению, необходимо действовать подобным образом при необходимости сбыть излишки товара?

⁶³ Разработано на основе материалов Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с.

Раздел 5

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

Краткое содержание

Стили руководства. Характеристика темпераментов руководителей. Понятие власть. Виды лидерства.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: знание стилей управления, понятие власти и видов лидерства; понимание влияния руководителей на подчиненных в связи с его темпераментом и стилем управления; выделение форм власти и видов лидерства.

5.1. Типы темпераментов и стили руководства

Существует ли в действительности взаимосвязь между темпераментом руководителя и стилем руководства? Учитывая специфические особенности личности, можно предвидеть поведение в конкретных жизненных ситуациях формировать эффективный индивидуальный почерк руководителя.

Каждый человек уникален и уникальна его психика, но существует биологический фундамент, на котором формируются свойства личности - это темперамент. Раскрывая понятие темперамента, говорится о психических различиях устойчивых и постоянных преимущественно врожденного наследственного характера, поведении и деятельности⁶⁴. Очень редко можно встретить человека с ярко выраженным типом темперамента обычно это сочетание двух типов с преобладающей ролью одного из них. Ту же закономерность можно наблюдать и в отношении стилей руководства. Стиль во многом определяется индивидуальными качествами руководящего лица и не встречается в чистом виде, может сочетать несколько, в зависимости от ситуации, жизненного опыта и окружающей среды, но моменты сильных психических потрясений, сложных конфликтных ситуаций могут внезапно демаскировать или обострить природную динамическую особенность психики человека⁶⁵. Вот на этом этапе ярко прослеживается взаимосвязь темперамента и почерка руководителя.

Сопоставив тип темперамента и стиль руководства можно увидеть взаимозависимость пар: холерик-автократ; меланхолик – либерал; флегматик –

⁶⁴ Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с.

⁶⁵ Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. – М.: Лаборатория знаний, 2018. – 323 с.

демократ с низкой коммуникативностью; сангвиник - демократ, с ситуативным подходом⁶⁶. Тип темперамента, как и врожденный тип нервной системы, может лишь несколько изменяться от условий жизни и воспитания, что нельзя сказать о стиле руководства зная плюсы и минусы психологических особенностей личности можно оттачивать искусство управления доводя стиль до гибкого ситуативного подхода⁶⁷. Рассмотрим взаимозависимость стиля руководства и темперамента в выделенных парах.

Холерик – автократ: особенности по типу темперамента - активность, неусидчивость, вспыльчивость, риск, несдержанность, решительность, инициативность, упрямство⁶⁸; особенности по стилю руководства – нередко директивный стиль управления с высоким контролем и критикой, очень энергичный руководитель и предан работе, способен быстро принимать решения, умеет повести за собой, любит беспрекословное подчинение, но иногда может накричать, вспыльчивый и раздражительный.

Меланхолик – либерал: как руководители встречаются довольно редко, а если и встречаются, то научились себя маскировать, уверенные в себе, после работы превращаются в жалобщиков; особенности типа темперамента - высокочувствителен, мнителен, застенчив, с низкой работоспособностью, творческий, с хорошо развитой интуицией⁶⁹.

Флегматик – демократ с низкой коммуникативностью: особенности типа темперамента - мало эмоционален, с высокой работоспособностью, трудно адаптируется к новым условиям, консерватор, стабилен, нуждается в постоянной обратной связи; особенности по стилю руководства- неконфликтный, выдержанный, консервативный руководитель, молчун по природе⁷⁰.

Сангвиник - демократ, с ситуативным подходом: особенности темперамента - уравновешен, подвижен, общителен, продуктивный деятель, жизнерадостен, коммуникабелен, с высокой сопротивляемостью к трудностям; особенности стиля управления - объективен, эмоционально независим, любит учиться, любит формально – деловое общение⁷¹. Как правило, среди руководителей чаще всего встречаются сангвиники.

⁶⁶ Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2018, вып. № 5

⁶⁷ Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. - Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.

⁶⁸ Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 235 с.

⁶⁹ Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 235 с.

⁷⁰ Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А. - 2-е изд. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с

⁷¹ Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

Зачастую руководитель выбирает такой стиль управления, который в наибольшей степени соответствует его темпераменту и в этом случае необходимо помнить, что правильная его коррекция к сложившейся ситуации способна преодолеть все препятствия. Таким образом, необходимо взять все плюсы темперамента, и целесообразно сочетать различные компоненты стилей руководства, применять в зависимости от ситуации, работать над минусами, не забывая что демократический стиль самый продуктивный (рис. 37).

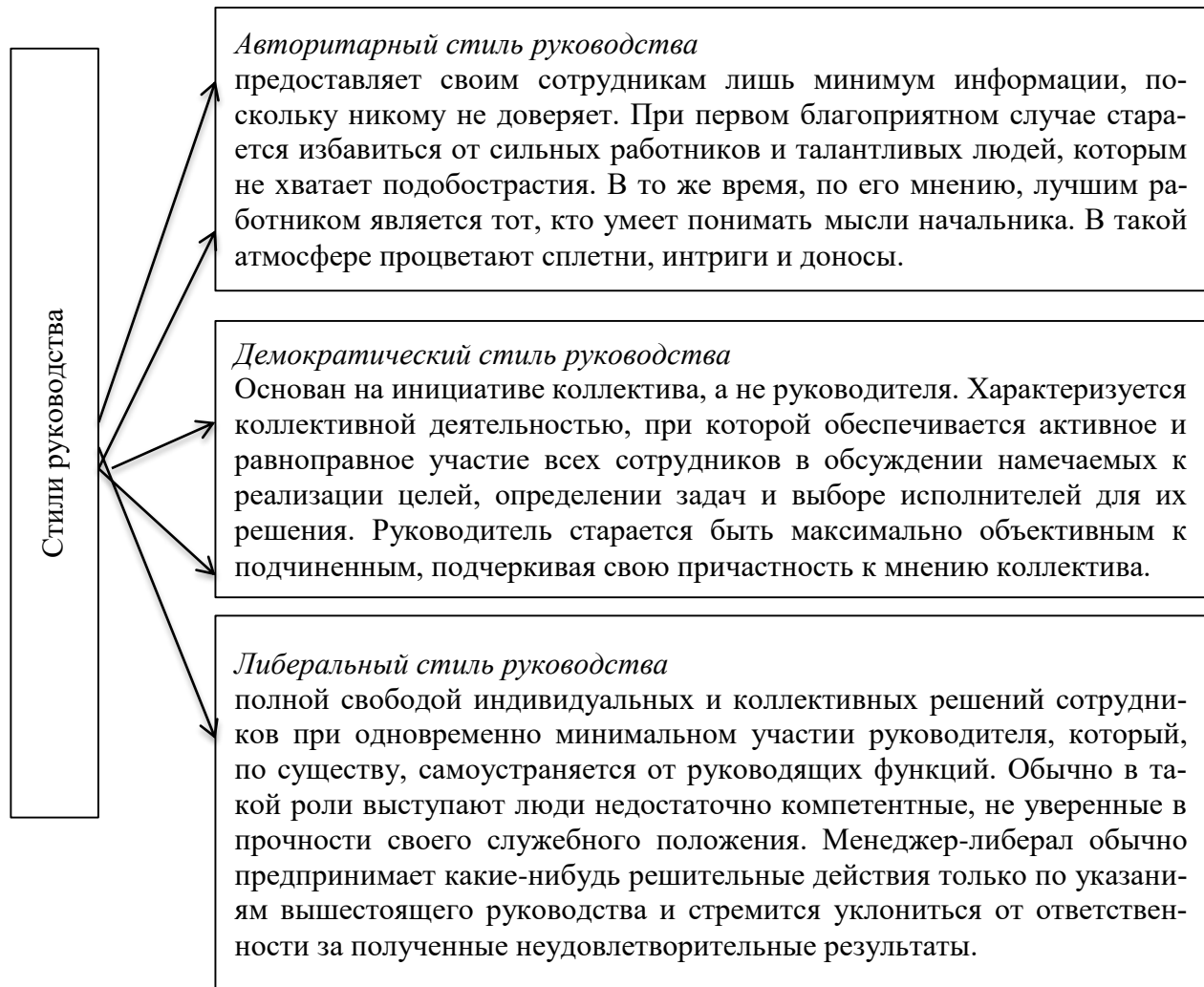


Рис. 37. Характеристика стилей руководства

Под стилем руководства понимается определенный способ воздействия руководителей на подчиненных, привычная манера поведения руководителя в процессе управления⁷².

Выделяют авторитарный (автократический), демократический и либеральный стили управления. Каждый из них имеет ряд преимуществ и недостатков.

Авторитарный стиль управления применяется в кризисных или критических ситуациях в организации (аварии, стихийные бедствия и тд.)⁷³ и в слабо организованных объектах управления в длительном периоде (рис. 38).

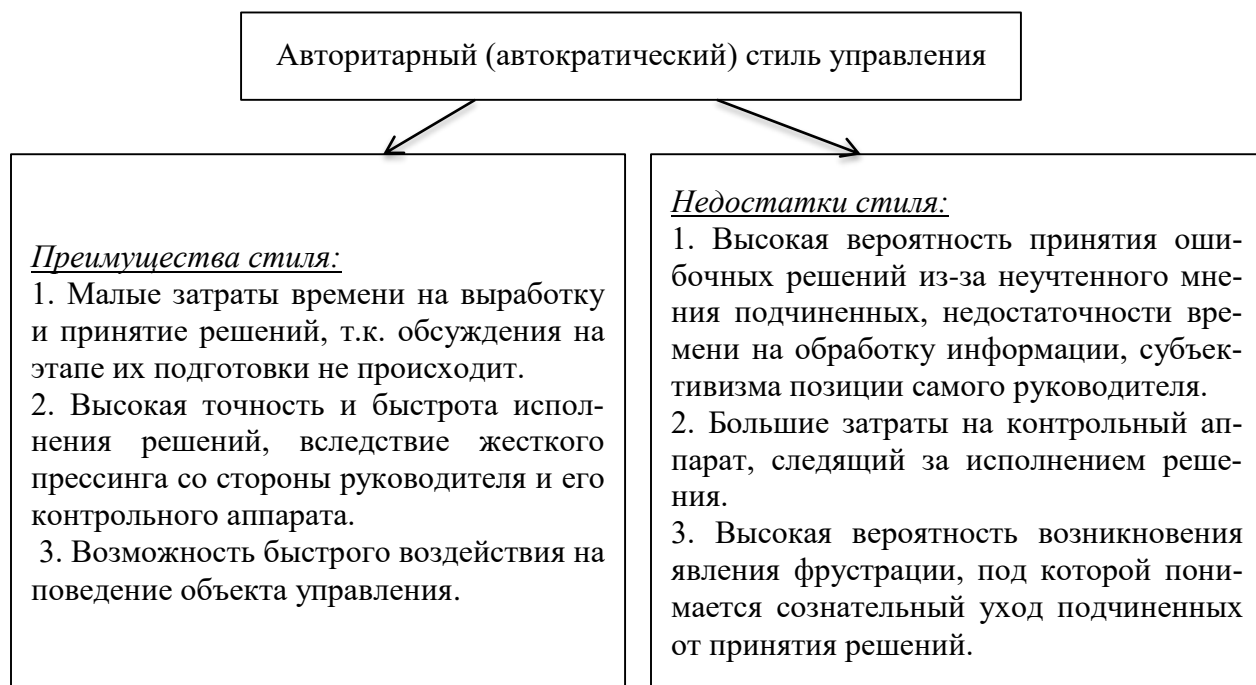


Рис. 38. Преимущества и недостатки автократического стиля управления

Между темпераментом руководителя и стилем руководства существует взаимосвязь. На фундаменте темперамента формируется стиль руководства, он не является «застывшим», и должен меняться в зависимости от условий⁷⁴. Исходя из этого, стиль управления эффективного менеджера должен отличаться гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

⁷² Райченко, А. В. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 342 с.

⁷³ Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2018, вып. № 5

⁷⁴ Шеханова Я.Р., Цветков Г.А. Системный подход к управлению человеческим капиталом на инновационном предприятии. Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2015. № 37. С.89-94

Демократический стиль управления применяется в организации: с развитыми в квалификационно-интеллектуальном отношении коллективом⁷⁵; со стабильным хорошо налаженным процессом производства; со слабым влиянием из внешней среды (рис. 39).

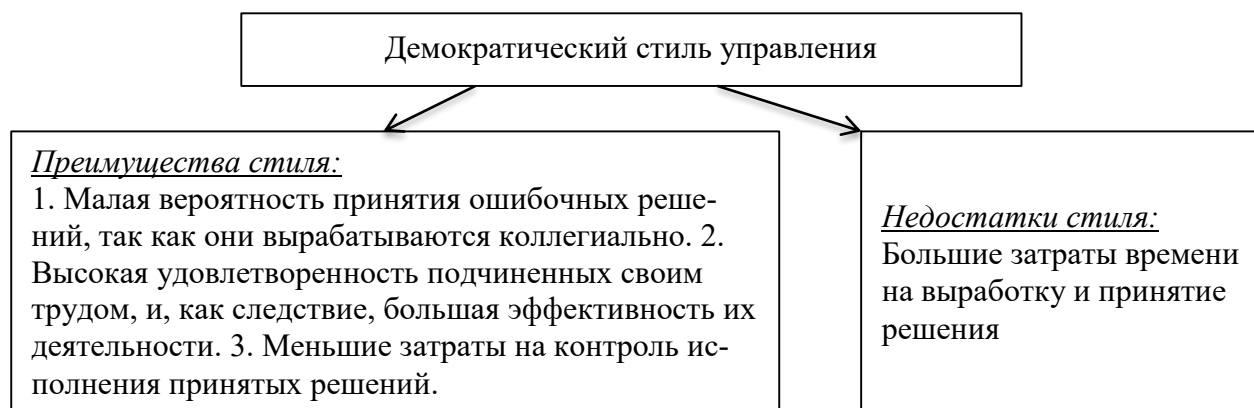


Рис. 39. Преимущества и недостатки демократического стиля управления

Либеральный стиль управления находит следующую область применения: высокоразвитые в квалификационно-интеллектуальном и организационно-культурном отношении коллективы, с высокой степенью разделения труда⁷⁶, и с практически одинаковой сложностью в квалификационном аспекте; отдельные локальные ситуации в любых коллективах (рис. 40).

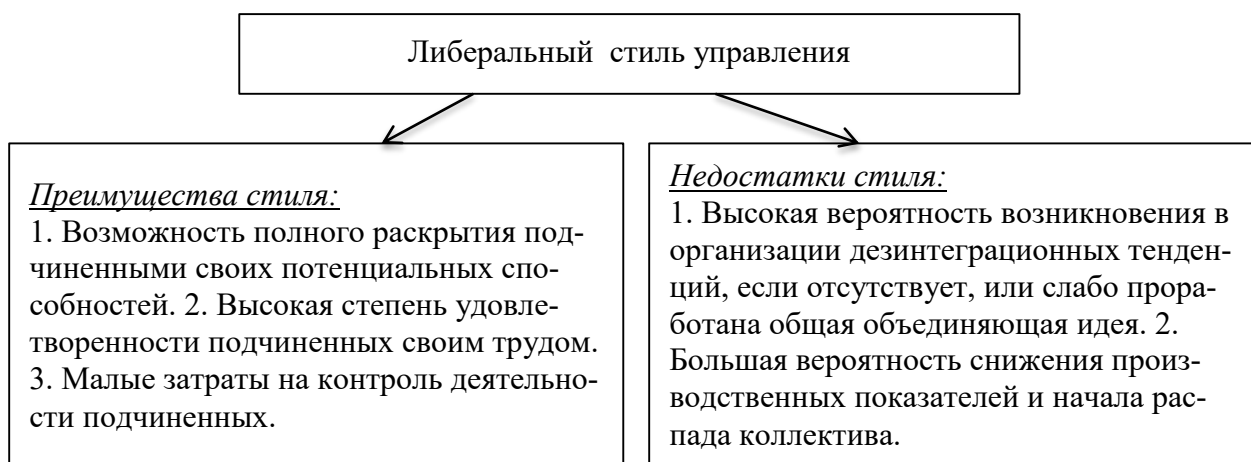


Рис. 40. Преимущества и недостатки либерального стиля управления

⁷⁵ Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с.

⁷⁶ Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с

Выбранный стиль руководства является определенной тактикой, от которой во многом зависит результат профессиональной деятельности менеджера⁷⁷. Отсюда ясно, что руководитель любого иерархического уровня должен уметь пользоваться всеми стилями управления. Он должен знать их сильные и слабые стороны, условия и границы правильного применения каждого стиля.

5.2. Понятие власть. Виды и формы власти

При управлении организацией руководитель применяет власть. Понятие «Власть» определяется как возможность влиять на поведение других, с помощью оказываемого на них влияния, то есть воздействия, изменяющего поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать⁷⁸. Власть руководителя в организации не должна восприниматься подчиненными как незначительная (рис. 41). Ее должно быть достаточно для реализации организацией своих целей.

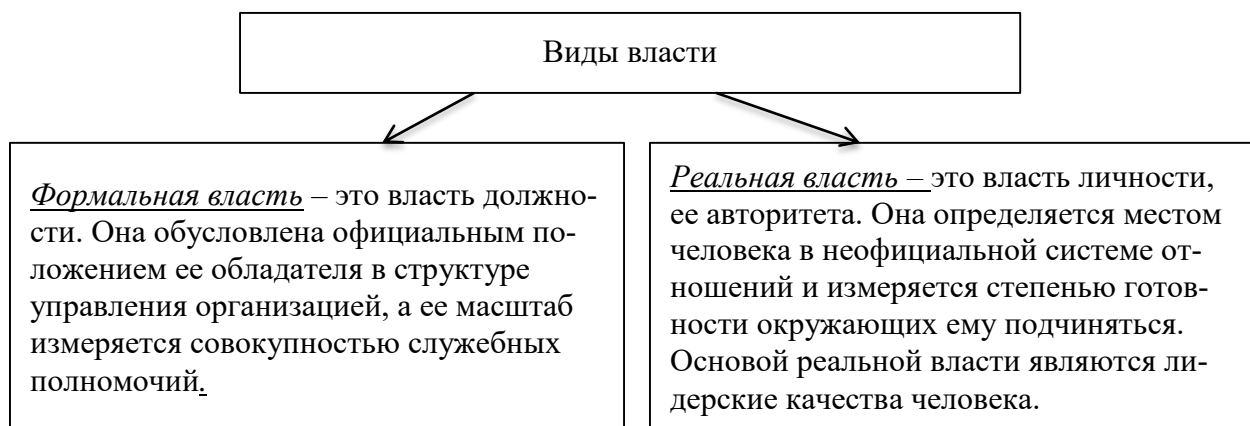


Рис. 41. Виды власти

Эффективные менеджеры будут стремиться нивелировать власть в приказной форме и постараются влиять на подчиненных, учитывая их квалификацию и компетентность.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко (рис. 42). Официальная должность документально создает для руководителя необходи-

⁷⁷ Шеханова Я.Р., Цветков Г.А. Системный подход к управлению человеческим капиталом на инновационном предприятии. Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2015. № 37. С.89-94

⁷⁸ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с

мые предпосылки быть одновременно лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает⁷⁹.

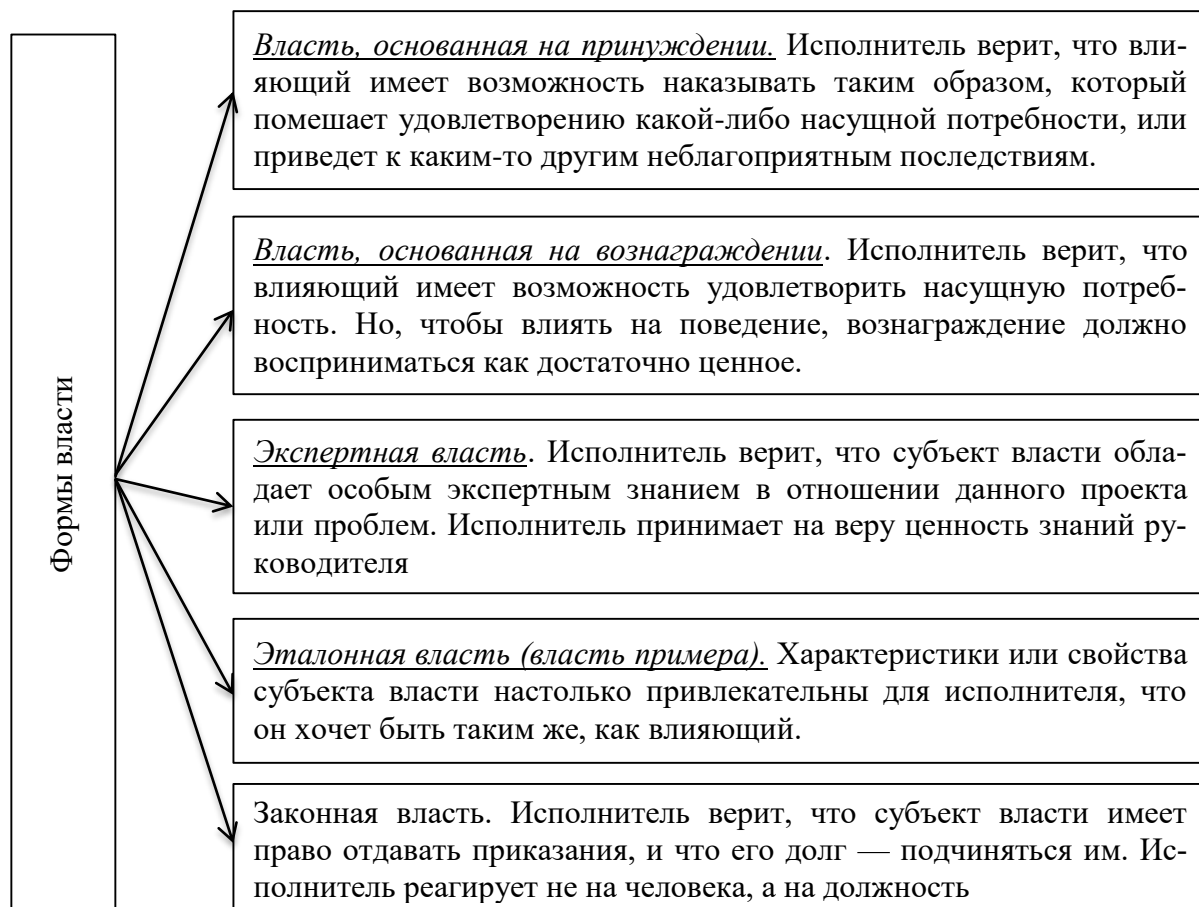


Рис. 42. Формы власти

Лидер не назначается вышестоящим руководством и не утверждается приказом, а выбирается и психологически признается коллективом как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и решение проблем на данный момент времени.

В процессе всей деятельности руководитель использует такие инструменты работы с подчиненными как: убеждение и влияние через участие. Убеждение – это эффективный способ передачи подчиненному своей точки зрения, который используется в форме предложения, что нужно делать, а не в форме указания, как надо делать⁸⁰. Подчиненному самому предоставляется

⁷⁹ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с

⁸⁰ Резник, С. Д. Менеджмент. Книга вторая. Управление высшей школой и научной деятельностью: избранные статьи / С.Д. Резник. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 359 с.

право домыслить технологию процесса исполнения. Руководитель как бы продает саму идею, а ответственность за ее воплощение возлагается на сотрудника.

Убеждение основано на власти примера и экспертной власти, но в данном случае подчиненный четко понимает, что он делает и зачем. Сильная сторона убеждения – высокая самостоятельность исполнителя, который не нуждается в жестком контроле⁸¹. Слабая сторона – нередко большие временные затраты в процессе убеждения подчиненного в верности предлагаемой идеи. Влияние через участие подчиненных в процессе управления идет дальше, чем влияние через убеждение, т.к. предполагает непосредственное привлечение подчиненных в процесс выработки и принятия решений. Эффективность влияния через участие состоит в том, что подчиненные меньше сопротивляются переменам, поскольку они сами непосредственно привлекаются к процессу управления и осознают необходимость их осуществления⁸².

5.3. Лидерство. Виды лидерства и лидеров

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей. Человек, обладающий качествами лидера, способен заставить людей достигать поставленных этим лидером целей⁸³. Эффективность процессов в управлении непосредственно связана с личностью человека - руководителя, организующего эту деятельность. Выделяют формальное и неформальное лидерство (рис. 43).

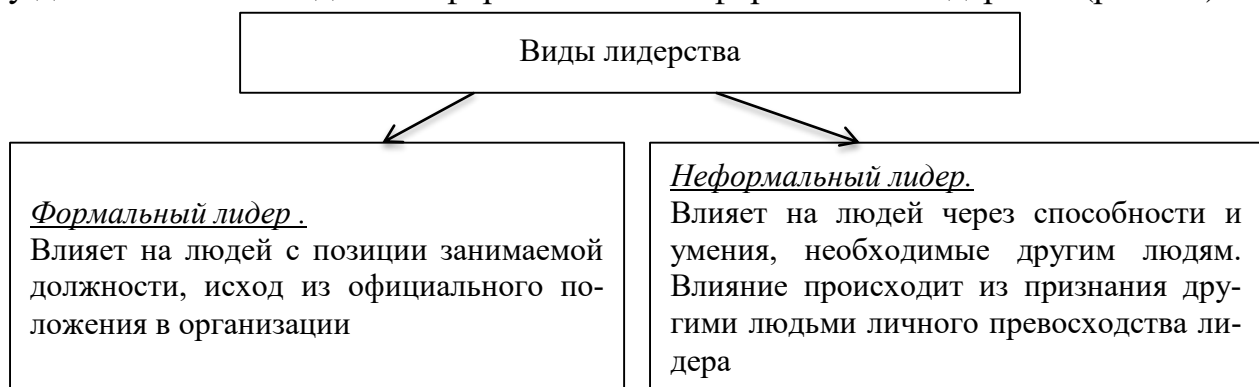


Рис.43.Виды лидерства

⁸¹ Резник, С. Д. Менеджмент. Книга пятая. Управление человеческим потенциалом в системах высшего образования, подготовки и аттестации научных кадров : избранные статьи / С.Д. Резник. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 335 с.

⁸² Резник, С. Д. Менеджмент. Книга пятая. Управление человеческим потенциалом в системах высшего образования, подготовки и аттестации научных кадров : избранные статьи / С.Д. Резник. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 335 с.

⁸³ Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. – М.: Лаборатория знаний, 2018. – 323 с.

Существует классификация видов лидеров, которая представлена на рис. 44.

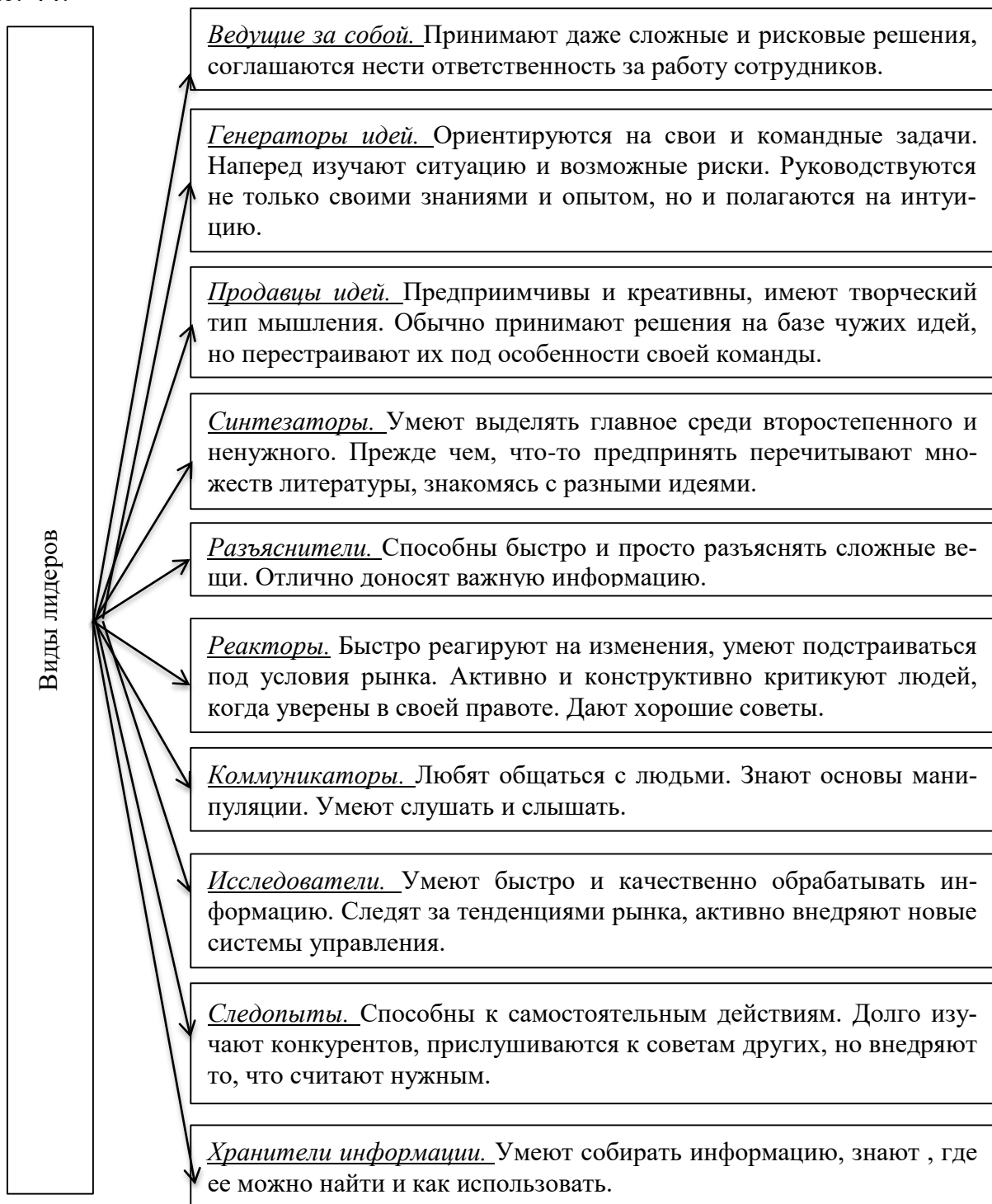


Рис. 44. Виды лидеров.

Лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области⁸⁴. Неформальный лидер выдвигается за счет своих способностей оказывать влияние на других, и благодаря своим деловым и личным качествам⁸⁵. Для организации лучшим является вариант сочетания этих видов лидерства в одном лице.

Анализ деятельности современных успешных организаций однозначно показывает, что во главе этих организаций обязательно находится лидер, который точно знает, что необходимо делать и может убедить последователей в верности своих взглядов, а при необходимости и настоять на своем решении.

Тестовые задания № 5

1. Определите стиль руководства, характеризующийся краткими распоряжениями, угрозами, запретами и неприветливым тоном

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный.

2. Какому стилю управления характерно распределение полномочий между подчиненными?

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный.

3. Что способствует эффективной работе в коллективе?

- а) психологический климат;
- б) климат контроль;
- в) дискуссии;
- г) штрафы.

4. Выделите теорию исследования стиля руководства в контексте ряда ситуационных факторов:

- а) поведенческая;
- б) управленческая;
- в) ситуационная.

⁸⁴ Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент : учебник / Е.Ф. Командышко. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 194 с.

⁸⁵ Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 524 с

5. Какой стиль управления целесообразно применять, когда исполнители лучше руководителя разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчество?

- а) либеральный;
- б) демократический;
- в) авторитарный.

6. Какой ученый предлагал в управлении, в первую очередь, ориентироваться на решение организационно технических проблем, и только потом налаживать человеческие отношения в коллективе?

- а) Лайкерт;
- б) Фидлер;
- в) Файоль.

7. Какой ученый разработал собственную теорию стилей руководства?

- а) Лайкерт;
- б) Фидлер;
- в) Файоль.

8. При каком стиле руководства руководитель не доверяет подчиненным, редко интересуется их мнением и задачи для подчиненных носят четкий и безоговорочный характер?

- а) либеральный;
- б) демократический;
- в) авторитарный.

9. Какой ученый выделил два противоположных стиля управления?

- а) Лайкерт;
- б) Макгрегор;
- в) Маслоу.

10. При каком стиле управления исполнитель более активен, чем руководитель?

- а) либеральный;
- б) демократический;
- в) авторитарный.

11. Власть - это:

а) возможность влиять на поведение других, оказывая на них влияние, то есть воздействие, изменяющее поведение в нужную для организации сторону и побуждающее более эффективно работать;

б) способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение каких-либо целей;

в) харизма.

12. Что такое менеджмент?

а) означает разработку, создание, максимально эффективного использования и контроля социально-экономическими системами;

б) это труд людей, направленный на организацию и координацию деятельности трудовых коллективов и отдельных работников в процессе производства продукции, оказания услуг;

в) особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу.

13. Какие функции выполняют методы менеджмента?

а) общие, индивидуальные;

б) исследование, управление организацией;

в) конкретные расширенные;

г) правильного ответа нет.

14. Назовите организационные методы управления.

а) распорядительство, наказание, поощрение;

б) проектирование, регламентация, поощрение;

в) нормирование, расстановка, документирование, регламентация, проектирование.

15. Назовите административные методы управления.

а) распорядительство, наказание, поощрение;

б) проектирование, регламентация, поощрение;

в) нормирование, расстановка, документирование, регламентация, проектирование.

16. Что такое управленческое решение?

а) промежуточный и конечный продукт управленческого труда в каждой функции управления, отражающий в своём содержании специфические черты каждой функции;

- б) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- в) все ответы верны.

17. Выберите черты управленческого решения:

- а) наличие проблемной ситуации;
- б) наличие альтернатив для выбора;
- в) наличие цели;
- г) все ответы верны.

18. Что относится к элементам управленческого решения?

- а) субъект, объект, причина;
- б) субъект, объект, мотивация;
- в) личный опыт, моральное поощрение.

19. Что входит в классификационный признак как «содержание»?

- а) общность, узконаправленность;
- б) экономические, политические, социальные;
- в) операционные, стратегические.

20. Классификация управленческих решений – это...

- а) ранжирование решений;
- б) оценка качества решений;
- в) группировка решений по каким-либо признакам;
- г) структуризация решений.

Вопросы для проверки № 5

1. Новаторство относится к социальным методам и предназначен для формирования и поддержания в коллективе прогрессивных норм?

1. Да 2. Нет

2. Структура заработной платы формируется под влиянием Социально психологических и экономических факторов?

1. Да 2. Нет

3. Контроль – управленческая деятельность, фиксирующая состояние объекта управления на протяжении всего времени.

1. Да 2. Нет

4. Содержательные теории мотивации отличаются между собой соотношением усилие-результат?

1. Да 2. Нет

5. Учет – управленческая деятельность по финансированию состояния объекта управления с начального до конкретного момента времени.

1. Да 2. Нет

6. Пирамида потребностей по Маслоу предполагает необходимость удовлетворения потребностей человека высокой заработной платой и другими материальными стимулами?

1. Да 2. Нет

7. Координация относится к управленческой деятельности?

1. Да 2. Нет

8. Теория рассматривающая проблему с позиции по ведению руководителя, стремящегося эффективно организовать деятельность подчиненных ему работников называется поведенческой?

1. Да 2. Нет

9. Демократический стиль управления применяется в том случае когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее новизну и творчеству?

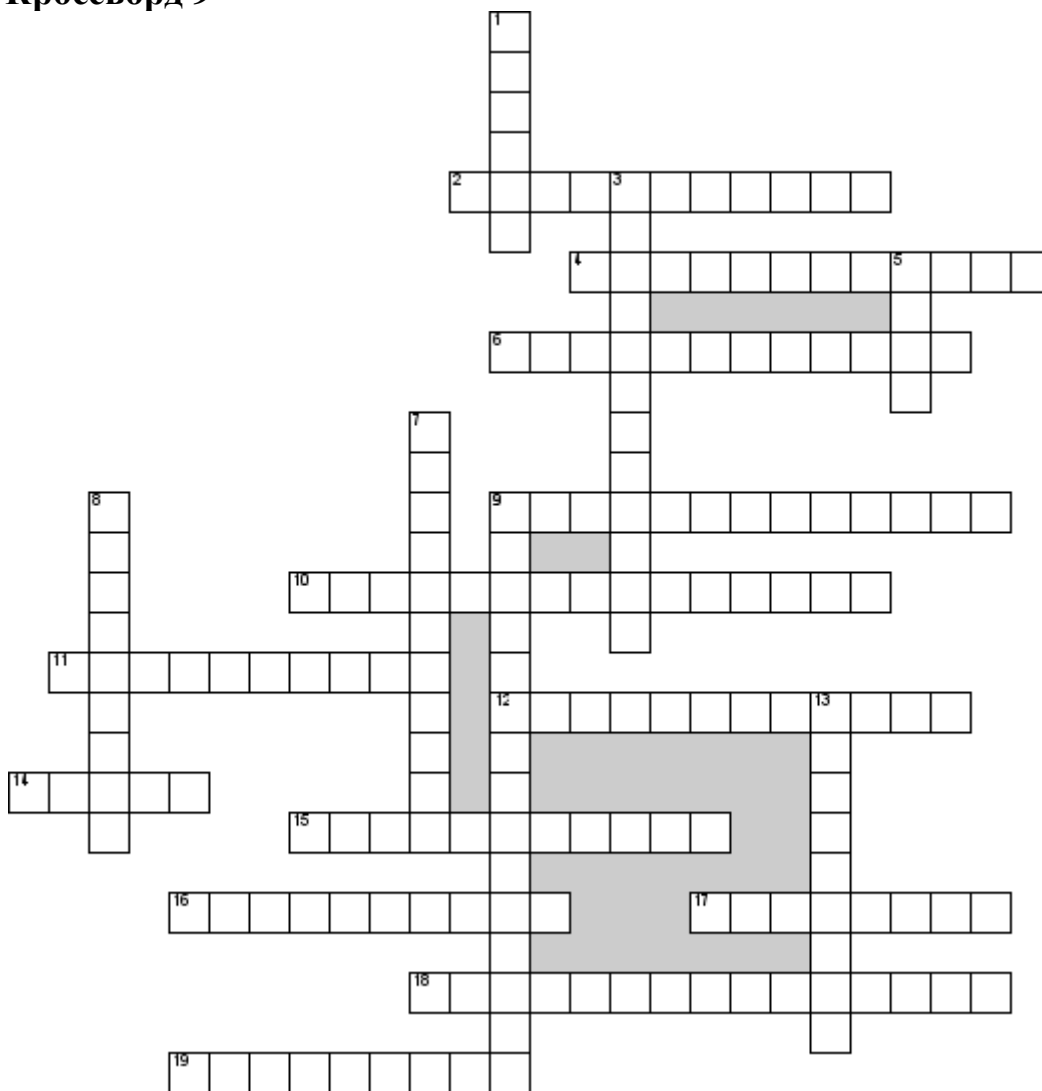
1. Да 2. Нет

10. Авторитарный стиль руководства характеризуется краткими распоряжениями, запретами без снисхождения, часто сопровождаемыми угрозами, четкой речью и неприветливым тоном?

1. Да 2. Нет

Кроссворды

Кроссворд 9



Вопросы:

По горизонтали:

2. Стиль управления, который сочетает высокий уровень заботы о производстве и людях.

4. Отличие, которое проявляется в частом применении разных приемов управления.

6. Стиль управления, характеризующийся высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия.

9. Название теории, рассматривающая проблему с позиции руководителя, стремящаяся эффективно организовать деятельность подчиненных ему работников.

10. Стиль управления, при котором происходит распределение полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными.
11. Один из факторов, характеризующий стиль руководства
12. Теория, исследуемая стиль руководства в контексте ряда ситуационных факторов.
14. Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным.
15. Стиль управления, при котором руководитель ставит перед исполнителями проблему, а сам отходит на второй план.
16. Ограниченное право на использование ресурсов организации и направление усилий некоторых сотрудников на выполнение определенных задач.
17. Характерная особенность, присущая стилю.
18. Одна из разновидностей демократического стиля.
19. Побуждение к активной деятельности личностей, коллективов, групп, связанное со стремлением удовлетворить определенные потребности.

По вертикали:

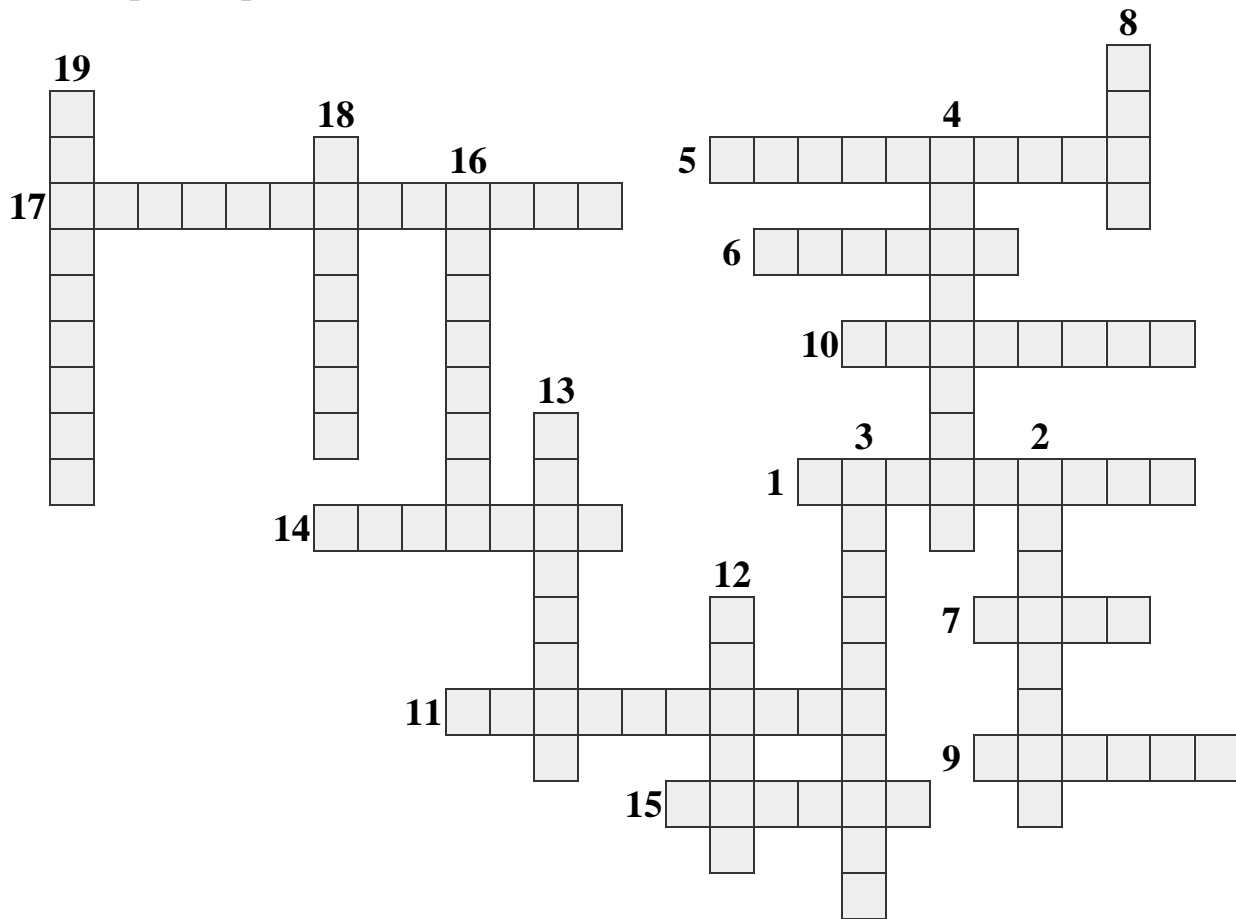
1. Имя американского социального психолога, который предложил теорию X и теорию Y (theory X and Theory Y).
3. Один из способов доведения решения до исполнителя.
5. Один из основных критериев при выборе стиля руководства.
7. Стили управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других.
8. Публичное признание результатов труда работников.
9. Разновидность демократического стиля.
13. Мера воздействия против, совершившего проступок, подчиненного

Ответы

Горизонталь: 2. Патернализм, 4. Устойчивость, 6. Авторитарный, 9. Поведенческая, 10. Демократический, 11. Требование, 12. Ситуационная, 14. Стиль, 15. Либеральный, 16. Полномочие, 17. Динамизм, 18. Консультативная, 19. Мотивация.

Вертикаль: 1. Дуглас, 3. Распоряжение, 5. Опыт, 7. Многомерный, 8. Поощрение, 9. Партиципативная, 13. Наказание.

Кроссворд 10



Вопросы:

По горизонтали:

1. Поход, рассматривающий организацию как систему
5. Подход к управлению, рассматривающий его как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.
6. Создатель иерархии человеческих потребностей.
7. Конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.
9. Основатель классической (административной) школы управления, разработал 14 универсальных принципов управления.
10. Общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо или плохо, приобретаемые посредством обучения.
11. Послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работником, справедливое применение санкций и наказаний.
14. Место для всего и все на своем месте.

15. Ученый, определивший технологию как сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований материалов, информации или людей

17. Достоверность информации

По вертикали:

2. Объект обмена организации с внешней средой, предметы, вещества, идущие на изготовление чего-либо.

3. Внутреннее, побуждение к новым формам деятельности, один из 14 универсальных принципов управления

4. Характеристика внешней среды организации, отражающая число и разнообразие ее факторов

8. Представитель школы человеческих отношений, провел известный Хотторнский эксперимент

12. Представитель школы человеческих отношений

13. Элемент внешней среды косвенного воздействия, поступательное движение, улучшение в процессе развития

16. Формируется человеком относительно результатов своего поведения на основе прошлого опыта и оценки текущей ситуации

18. Объект обмена организации с внешней средой, одно из основных свойств материи — мера её движения, а также способность производить работу.

19. Логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации

Ответы

По горизонтали: 1. Системный, 5. Процессный, 6. Маслоу, 7. Цель, 9. Файоль, 10. Ценности, 11. Дисциплина, 14. Порядок, 15. Дейвис, 17. Релевантность.

По вертикали: 2. Материал, 3. Инициатива, 4. Сложность, 8. Мэйо, 12. Фоллет, 13. Прогресс, 16. Ожидания, 18. Энергия, 19. Структура.

Ребусы

1.  **Б**
3 = И

--	--	--	--	--	--

2. **З**  **А,** 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3.  **”** 

--	--	--	--	--	--

4. **Д,**  **””**  **Ц**  **ЦЦ**
4 = Т + С

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5.  **”β** **””** **ZERO** **”””** 

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

6.  **М** **О** **Я**
2 4 = Н


--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

7.  **О** **Я**
4 = Н

--	--	--	--	--	--

8. **©** **Р** **Д** **Ж**  **Е**
3 = Н

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

9. **Ц** **У** **Ж**  **Е**
3 = Н

9.

10.  

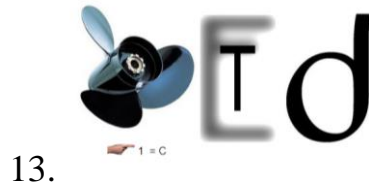
10.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



16.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответы: 1. Стиль 2. Авторитарный 3. Реактор 4. Демократически й 5. Либеральный 6. Формальная 7. Реальная 8. Вознаграждение 9. Принуждение 10. Лидер. 11. Разъяснитель 12. Коммуникатор 13. Синтезатор 14. Генератор 15. Следопыт 16. Исследователь 17. Устойчивость 18. Распоряжение

Практические задание

Ситуация 1⁸⁶. Начальник участка говорит подчиненному: «Николай, ты знаешь? Вот там, в главном корпусе, там, пойдешь, вон там, ну понял? Там вот, гм, да, здесь, лежит. Возьми. Принесешь сюда. Потом, ну, там обработаете. Понял, да? Потом мне покажешь».

Вопрос:

1. Что представляет собой поведение руководителя в данной ситуации? Чем оно объясняется? Какие последствия оно может иметь?

Ситуация 2⁸⁷. Мистер Бин увидев меня в гараже подошел и обнял рукой, сказав: «Чем ты так угнетен?». Я ответил: «Мистер Бин, у нас 15 зон продаж в компании и моя зона заняла 15 место». Мистер Бин ответил: «А, к черту, не переживай, не расстраивайся, кто-то должен быть на последнем месте». Сказал и пошел дальше. Но дойдя до машины он обернулся и сказал: «но не вздумай оставаться на последнем месте два месяца подряд!»

Вопрос:

1. Что именно сделал в этой ситуации руководитель? Какие социально-психологические феномены были им использованы?

Кейсы

Кейс 9. Установление целей на городской телефонной станции⁸⁸

В ходе коммерциализации провели изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции крупного города. Изучение стало своего рода проверкой проверки эффективности введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности.

В этот момент Степан Николаев являлся одним из руководителей ГТС – и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчинённые, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещённого более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями. В последнее время работники не справлялись с заданиями, а Степан проверял работу по ряду характеристик:

⁸⁶Разработано на основе материалов Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с

⁸⁷ Разработано на основе материалов Управление командой: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2017. – 220 с

⁸⁸ Разработано на основе материалов Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Изд-во «Дело», 2016. – С. 114

1. Качество обслуживания;
2. Техника безопасности;
3. Дисциплина прихода и ухода;
4. Экономия издержек.

Всё кроме первого пункта измерялось количественно, а самой важной задачей Степан считал выполнение целей.

Работников разбили на группы и дали по одной из задач, изучалось как обратная связь воздействует на исход. В одной из групп мастер встречался с подчинёнными и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе, устанавливал план на следующую. Работники сами оценивали свои результаты работы. В третьей группе самооценку дополняла оценка мастера. Спустя три месяца появились некоторые улучшения и эта группа стала первой. Так группа, у которой в предыдущем году были низкие итоги, и у стала на первом месте. Там, где оценивал мастер улучшения тоже произошли и группа стала второй.

Степан Новиков считал, что в этих группах люди получали результаты своей деятельности, без сомнений знали какая цель поставлена и получали похвалу, это подкрепляло дух сотрудников.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какие из целей индивидуальные, а какие групповые и организационные?
2. Почему для контроля работы выбрали именно эти характеристики?
3. Каким методом происходило установление целей в группах? Использовались ли элементы «управления по целям», какие?
4. Почему по вашему мнению группа «самооценки» не достигла результата?
5. Какие ещё цели могли быть поставлены Степаном?

Кейс 10. «Кризис власти в автосервисе»⁸⁹.

Игорь и Юлия Осиповы создавали своё предприятие совместными усилиями практически с нуля. Игорь был не просто опытным, а по-настоящему талантливым автоэлектриком, а Юлия хорошо разбиралась в юридических и экономических тонкостях бизнеса. Их тандем позволил им создать процветающее предприятие автосервиса, которым они руководили вместе. Но всё получилось далеко не сразу. С серьёзными проблемами супруги столкнулись, когда предприятие только начало работать. Только что набранный персонал отказывался всерьёз воспринимать молодую пару как

⁸⁹ Разработано на основе материалов Менеджмент. Сборник кейсов [Текст] : практикум / Ю. А. Сапрыкина. – Ухта : УГТУ, 2015. – 108 с

своих непосредственных руководителей. Конечно, автослесари, автоэлектрики и другие работники вовсе не отказывались работать. Но в их отношении к Игорю чувствовалась некоторая фамильярность, опытные специалисты с усмешкой воспринимали профессиональные советы молодого человека, совершенно к ним не прислушиваясь. Эффектная блондинка Юлия тоже не могла повлиять на своих подчинённых – они не реагировали на её замечания по поводу опозданий или курения слишком близко к зданию автосервиса. Всё изменилось после одного случая. В автосервис доставили дорогую иномарку, которая ну никак не хотела заводиться. Что только работники не делали – и аккумулятор тестировали, и зажигание смотрели, и стартер проверяли – неисправность найти не могли. Как раз в это время в рабочую зону зашёл Игорь. Ему хватило двух минут, чтобы понять, что вышла из строя катушка зажигания. Её быстро поменяли на новую, и довольный автовладелец уехал. С тех пор отношение персонала к Игорю стало совсем другим. Убедившись в его высоком профессионализме, люди стали проявлять уважение прислушиваться к его советам и распоряжениям. При этом сам Игорь никогда отдавал жёстких приказаний, предпочитая узнать сначала мнение работников.

Юлия тоже нашла способ решения проблемы работы с подчинёнными. Она стала придерживаться жёсткого стиля управления и ввела систему штрафов. За опоздание или за курение в неподобающем месте работник лишался части зарплаты. И это возымело действие – трудовая дисциплина значительно улучшилась. Таким образом, каждый из супругов нашёл свои рычаги воздействия на персонал, что позволило успешно миновать кризис власти.

Вопросы для работы с кейсом

1. Какой тип власти использовал каждый из супругов?
2. Каких стилей управления придерживались Игорь и Юлия?
3. Какие стили лидерства использовал каждый из супругов с точки зрения двухмерной теории лидерства Блейка и Моутона?
4. Кого из супругов в большей степени можно назвать лидером?
5. Как вы думаете, чей подход к управлению более эффективен?
6. Прослеживается ли разделение управленческого труда между Игорем и Юлией? Если бы на предприятии существовали функциональные отделы, то какой отдел возглавил бы каждый из них

Раздел 6 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ И МЕТОДЫ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ.

Краткое содержание

Понятие конфликт и его основные формы. Виды конфликта. Методы разрешения конфликта. Стресс.

Учебные цели

В рамках данной темы у обучаемых формируются: понимание понятия конфликт, его формы; знание видов конфликта и методов эффективного управления конфликтами; знание причин появления стресса и методов их профилактики.

6.1. Понятие конфликт. Виды и причины конфликтов

Слово «конфликт» берет свое начало от латинского *conflictus*, и изначально понимаемого как столкновение.

Основными формами взаимодействия людей в современном мире являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт⁹⁰ (рис. 45).

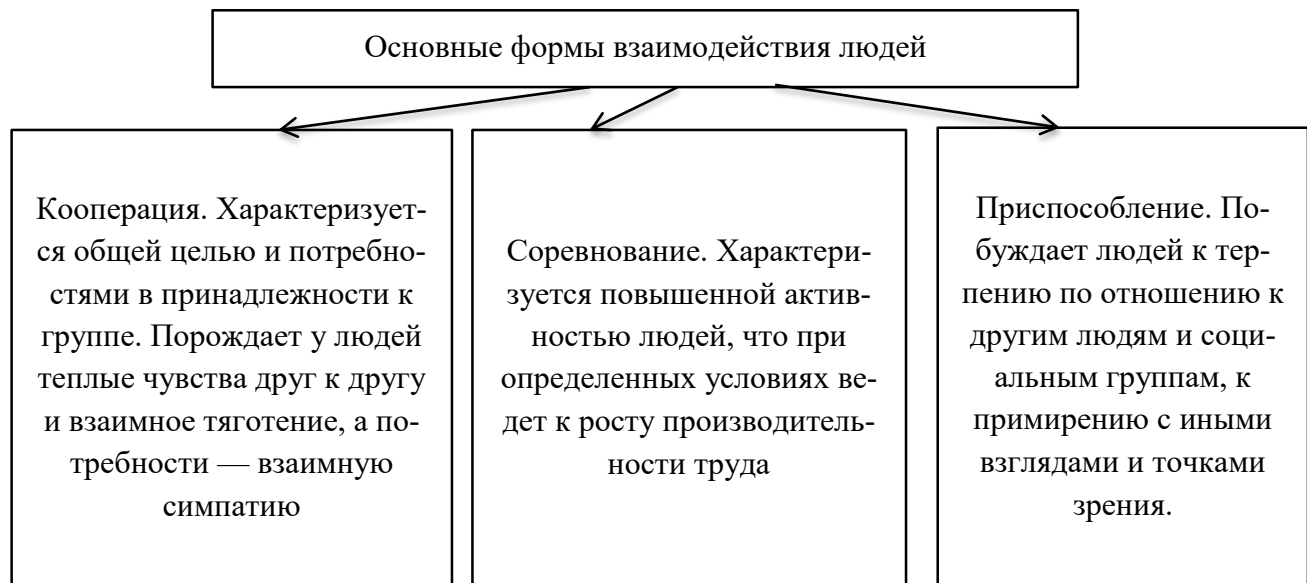


Рис. 45. Основные формы взаимодействия людей и их характеристика

⁹⁰ Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 306 с.

Конфликт - это противоборство, это борьба, которая может проявляться в самых различных формах⁹¹. Также конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами. Однако конфликт в организации не всегда является негативным явлением. Иногда конфликты помогают работникам в процессе выполнения заданий, лучше понимать цели компании, применить свои профессиональный и личностный потенциал и сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. п., что и является источником конфликтной ситуации (рис. 46).



Рис. 46. Модель процесса конфликта

Существует и противоположное понятие конфликту - бесконфликтность (безразличие ко всему). Бесконфликтность - это индикатор того, что на предприятии отсутствуют новые идеи, инициатива и т. п., что в современных

⁹¹ Барамба С.А. Крестовый поход ИТ-руководителя: Пособие / Барамба С.А., - 2-е изд., (эл.) – М.:ДМК Пресс, 2018. – 161 с

условиях развития конкуренции для предприятия является разрушительным⁹².

Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать не только природу, но и типы конфликтов, причины их возникновения (рис. 47, 48).



Рис. 47. Виды конфликтов

⁹² Резник, С. Д. Менеджмент. Книга пятая. Управление человеческим потенциалом в системах высшего образования, подготовки и аттестации научных кадров : избранные статьи / С.Д. Резник. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 335

Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента. Существуют четыре основных типа (уровня) конфликтов⁹³:

1. внутриличностный,
2. межличностный,
3. между личностью и группой,
4. межгрупповой и внутриорганизационный

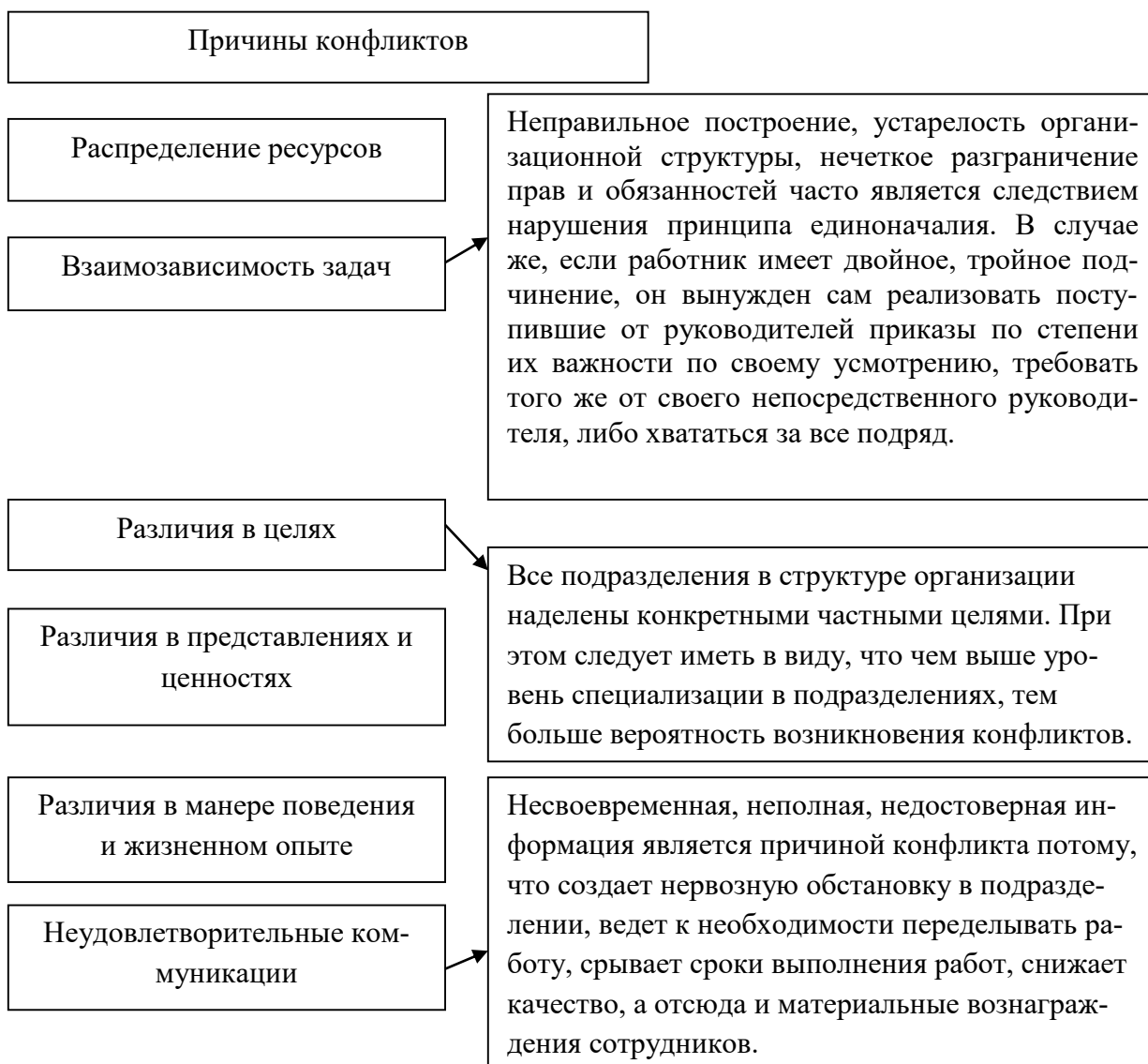


Рис. 48. Причины конфликтов

⁹³ Шеханова Я.Р., Цветков Г.А. Системный подход к управлению человеческим капиталом на инновационном предприятии. Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2015. № 37. С.89

Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неординарный вклад в дело, недостаток самостоятельности, неоправдавшиеся ожидания и т.п. Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, гасит их в зародыше. Значит, чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Однако, существуют случаи создания условий формирующих новые конфликты (рис. 49).

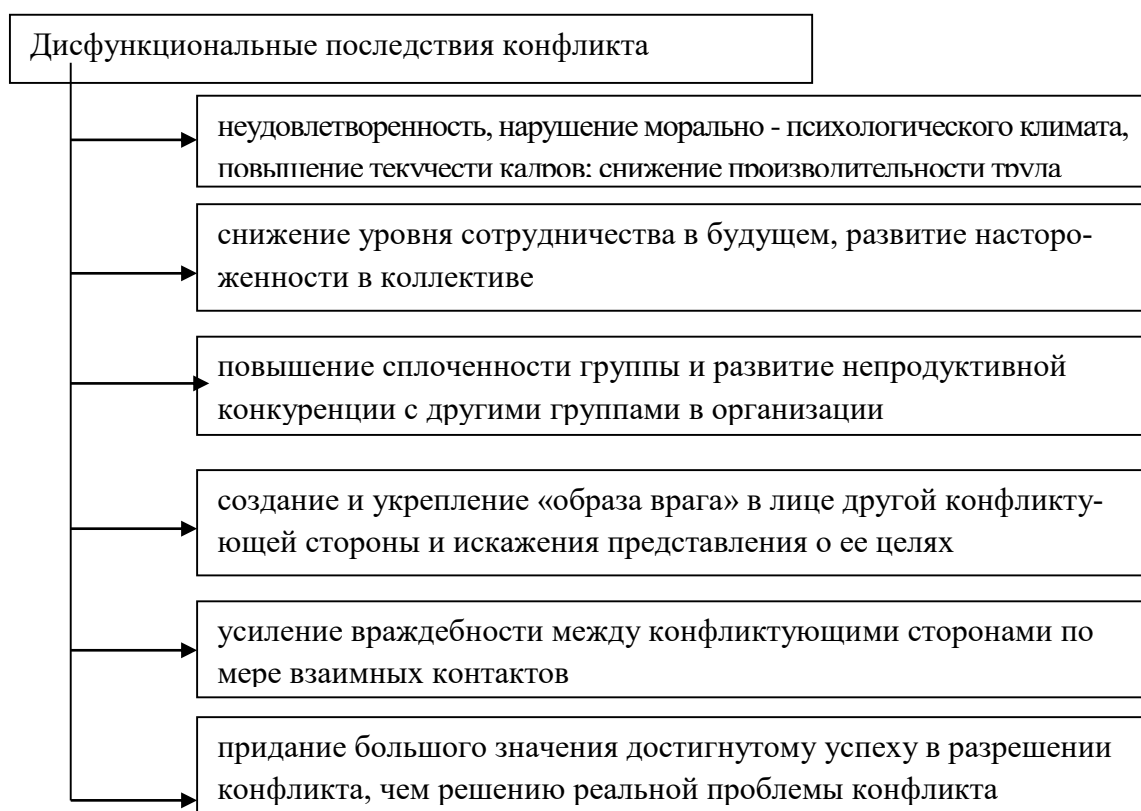


Рис. 49. Дисфункциональные последствия конфликта

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения⁹⁴. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп. В зависимости от эффективности управления последствия конфликтов могут способствовать развитию взаимодействия в организационном окруже-

⁹⁴ Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - Москва : НИЦ ИН-ФРА-М, 2016. - 272 с.

нии, но могут носить и дисфункциональный характер, создавая условия для возобновления или возникновения новых конфликтных ситуаций.

6.2. Методы управления конфликтами

Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя (рис.50).



Рис. 50. Понятие «управление конфликтами»

Факторы, от которых зависит конструктивное разрешение конфликта представлены на рис. 51, а методы управления конфликтами на рис. 52.

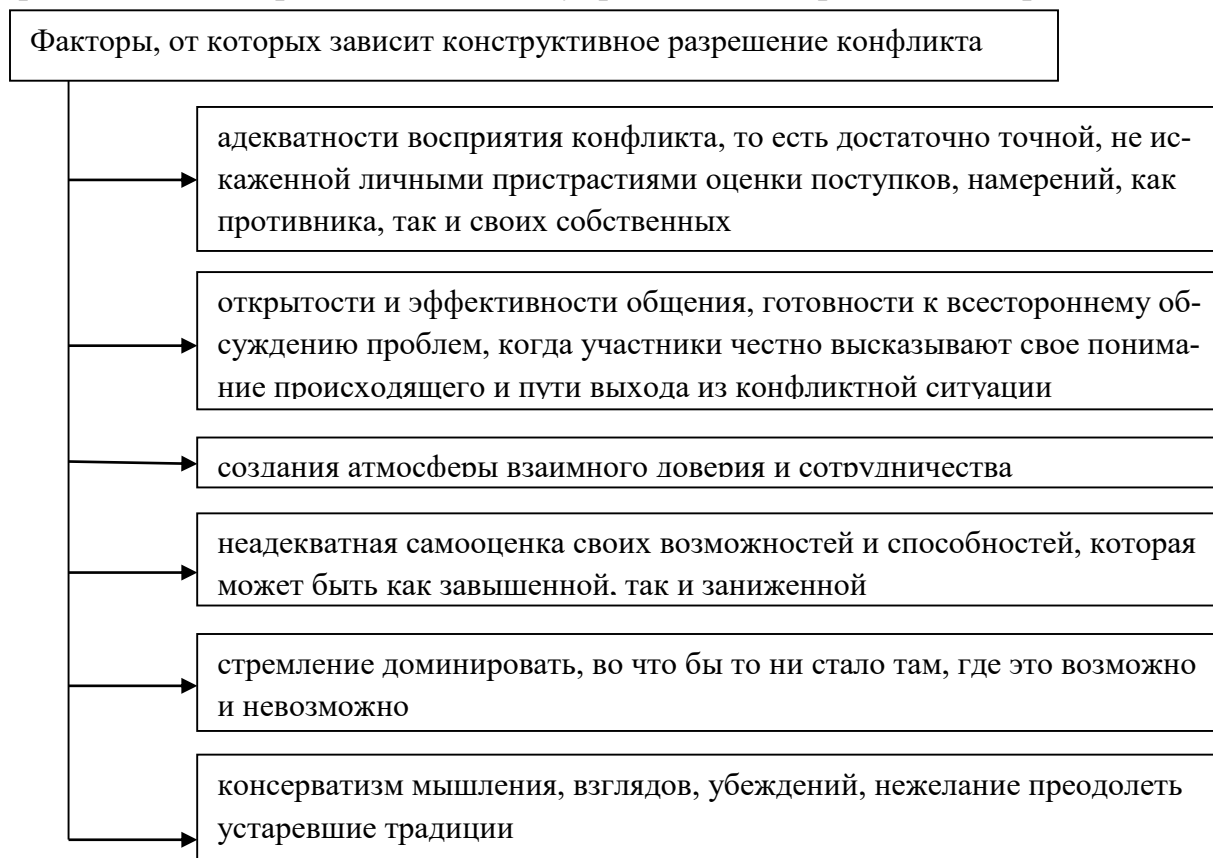


Рис. 51. Факторы, от которых зависит конструктивное разрешение конфликта

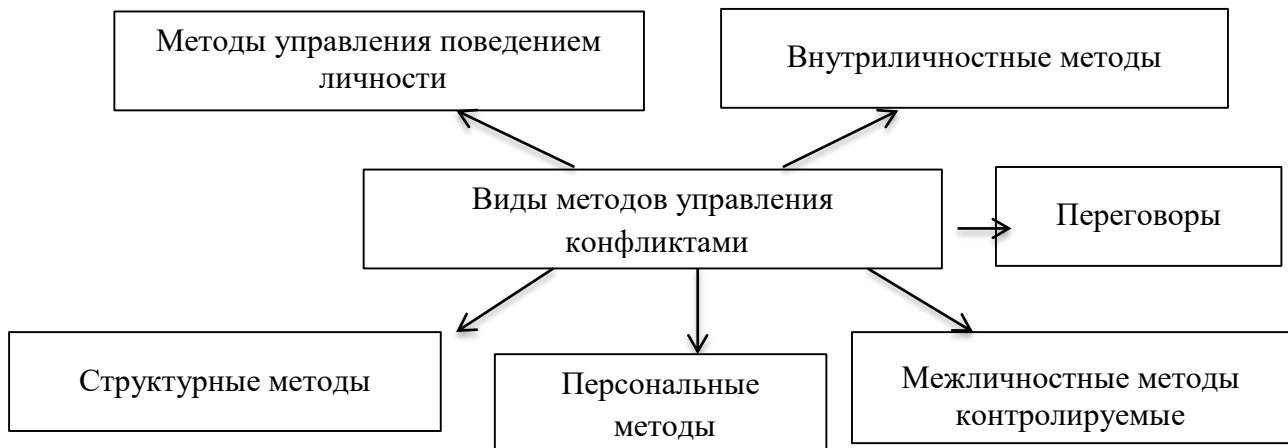


Рис. 52. Виды методов управления конфликтами

Виды методов управления конфликтами представлены на рис. 52-57.

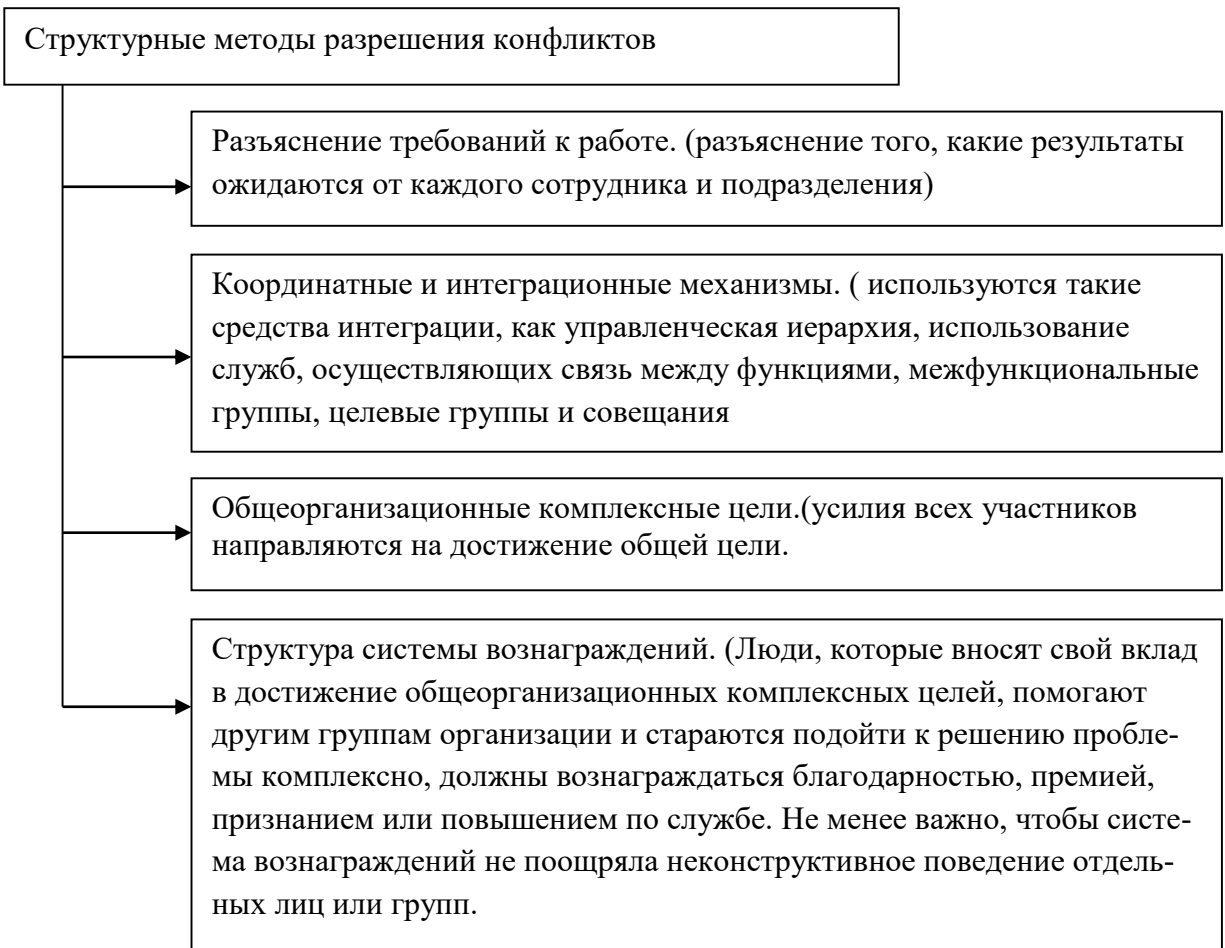


Рис. 53. Структурные методы решения конфликтов

Внутриличностные методы управления конфликтами заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения с тем, чтобы это не вызывало отрицательной реакции, психологической потребности защищаться, окружающих⁹⁵.

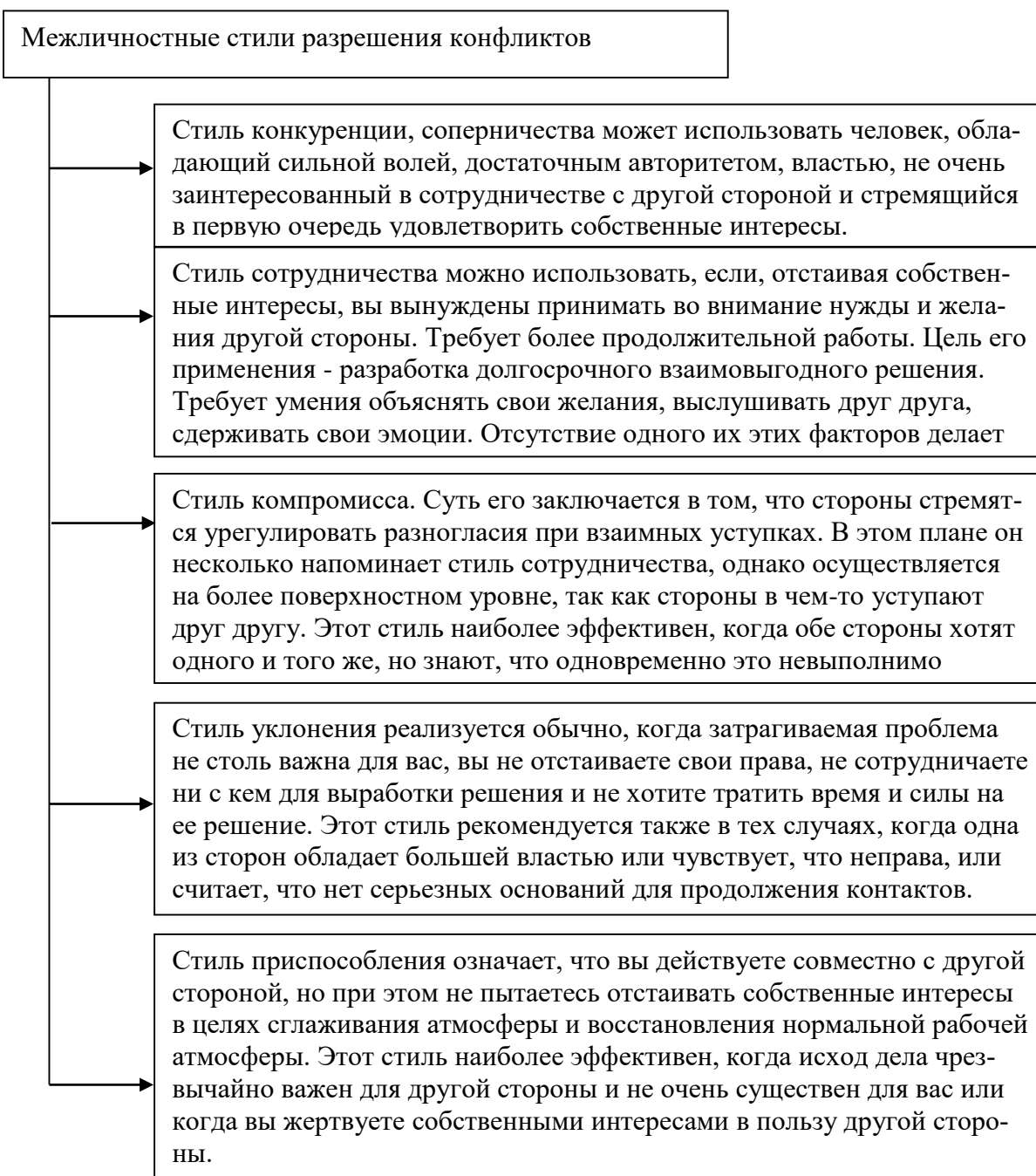


Рис. 54. Межличностные стили разрешения конфликтов

⁹⁵ Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2018, вып. № 5

При разрешении конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику⁹⁶.

Межличностные методы управления конфликтами - это методы, в которых принимают участие минимум две стороны и каждая из сторон выбирает форму поведения для сохранения своих интересов с учетом дальнейшего возможного взаимодействия с оппонентом⁹⁷. Стиль поведения в конкретном конфликте, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально.

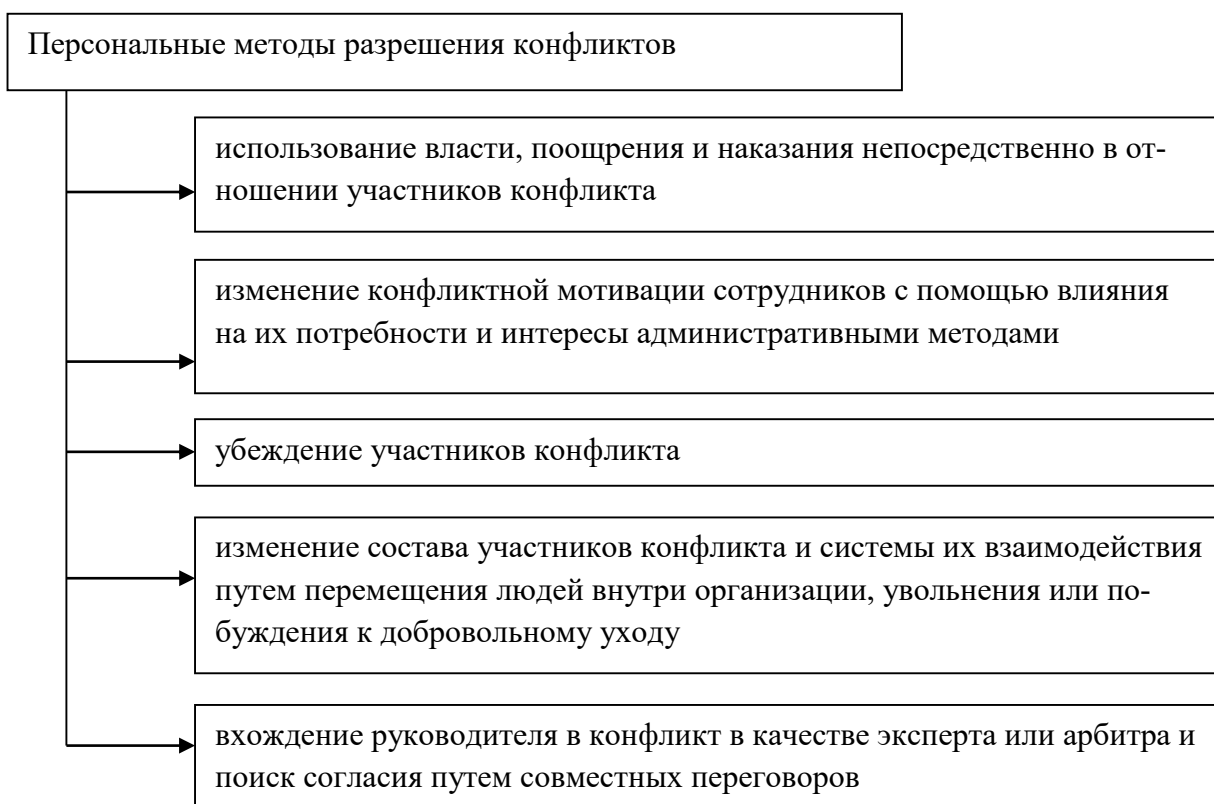


Рис. 55. Персональные методы разрешения конфликтов

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший⁹⁸. Пер-

⁹⁶ Райченко, А. В. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 342 с.

⁹⁷ Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 309 с

⁹⁸ Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — М.:

сональные методы акцентируют внимание на возможностях руководителя активно противостоять конфликтам⁹⁹.

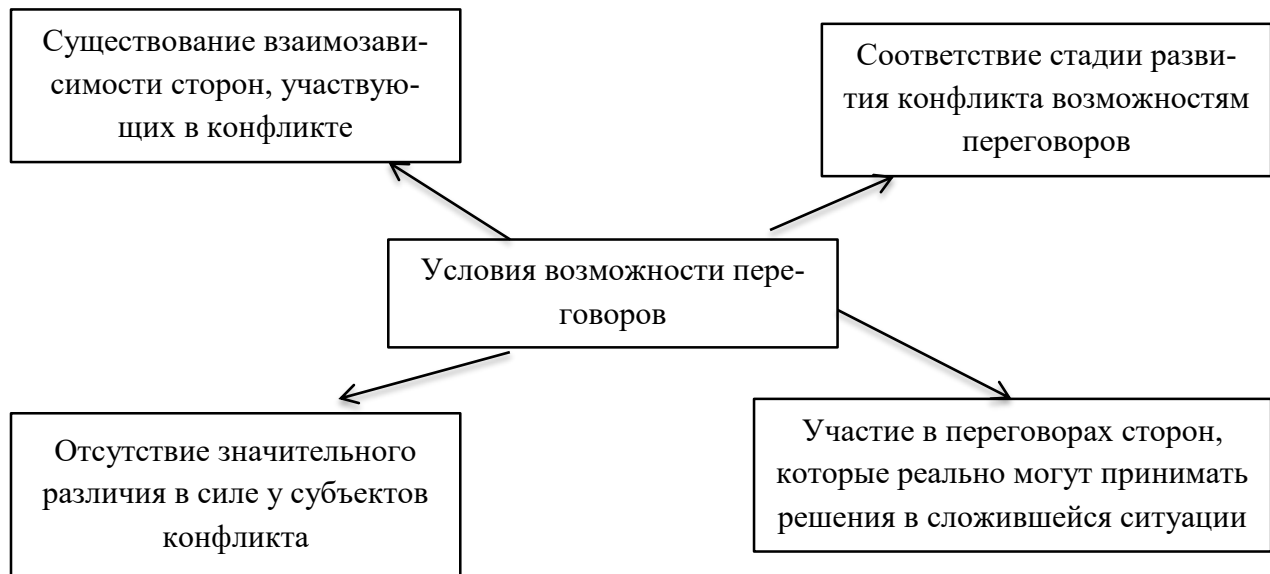


Рис. 56. Условия, необходимые для организации переговоров

Возможны различные тактики начала переговоров¹⁰⁰:

- вы можете проявить агрессивность для того, чтобы оказать давление на оппонента, подавить его;
- успешному ходу переговоров способствует установление непринужденных личных отношений, создание дружеской атмосферы, показание взаимозависимости¹⁰¹;
- для достижения взаимовыгодного компромисса можно использовать мелкие уступки;
- получению небольшого преимущества способствует предоставление новых фактов, использование манипуляций;
- процедурная легкость достигается при совместном поиске информации.

ИНФРА-М, 2019. – 524 с

⁹⁹ Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 197 с.

¹⁰⁰ Вдовина О.А. Менеджмент: практическая подготовка магистранта: учеб. Пособие / С.Д. Резник, В.В. Двоеглазов, О.А. Вдовина [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника и В.В. Двоеглазова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 148 с

¹⁰¹ Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.

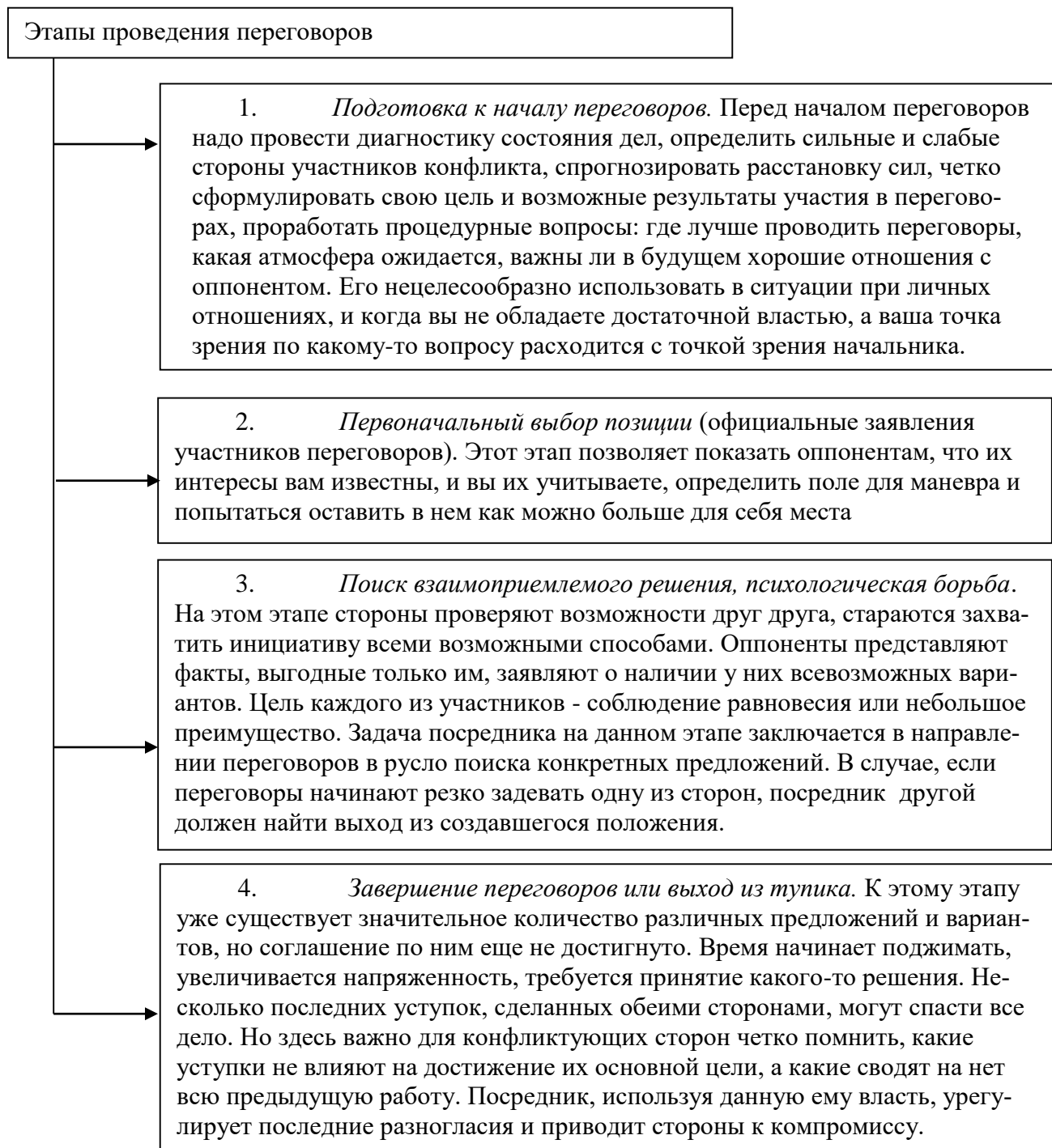


Рис. 57. Правила организации переговоров

Из всех способов преодоления противоборства сторон переговоры между ними являются наиболее эффективным. Для них характерно то, что сторо-

ны пытаются добиться хотя бы части желаемого, пойти на определенные компромиссы¹⁰².

6.3. Методы управления поведением личности

Управление поведением представляет систему мер по формированию принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки с разумными затратами¹⁰³. Организация в соответствии со своими целями, стратегией, организационной структурой, спецификой деятельности подбирает себе специалистов на определенные роли, для выполнения конкретных функций и получения требуемых результатов, за которые полагается определенное вознаграждение. Личность, имея представление о себе и своих возможностях, с учетом своих целей вступает во взаимоотношения с организацией, стремясь занять в ней определенное место, выполнить определенную работу и получить вознаграждение. Личность ожидает от организации: место в социальной структуре, конкретную интересную работу, желаемое вознаграждение¹⁰⁴. Организация ожидает от индивида: квалификационные и личностные характеристики для выполнения работы, требуемые результаты работы, признания принятых норм поведения. При правильном управлении ожидания личности и организации приближаются друг к другу. Задача управления поведением состоит в достижении соответствия взаимных ожиданий индивида и организации¹⁰⁵.

Если конфликт не разрешился благополучно и какая то потребность человека осталась неудовлетворенной, то стрессовая ситуация остается актуальной и может привести к деструктивным последствиям. В этом случае необходимо снизить для себя значимость этого несбывшегося желания или же отыскать путь для его реализации¹⁰⁶.

Стресс (от англ. stress - напряжение) - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс - обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессон-

¹⁰² Асмолова М.Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций: Уч.пос. / Асмолова М. Л. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 161 с.

¹⁰³ Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 236

¹⁰⁴ Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 236 с

¹⁰⁵ Козырев, Г. И. Основы конфликтологии : учебник / Г. И. Козырев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 240 с.

¹⁰⁶ Решетникова, К. В. Организационная конфликтология : учеб. пособие / К.В. Решетникова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 175 с.

ница перед ответственным событием - экзаменом, докладом и т.п.)¹⁰⁷. В любой даже с благоприятным психологическим климатом организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ.

Если менеджер ощущает наличие частых стрессов, он должен стремиться к устранению факторов, которые делают стресс чрезмерным¹⁰⁸. При этом необходимо четкое представление симптомов стресса (рис.58).



Рис. 58. Симптомы стресса

¹⁰⁷ Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 301 с

¹⁰⁸ Козырев, Г. И. Основы конфликтологии : учебник / Г. И. Козырев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 240 с.

По мере того как менеджер решает собственные проблемы с напряженностью, он одновременно должен решать аналогичные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая факторы риска¹⁰⁹ в отношении стрессовых симптомов (рис. 59). Поэтому менеджеры должны стремиться к исключению источников стресса, как для себя, так и для своих сотрудников.

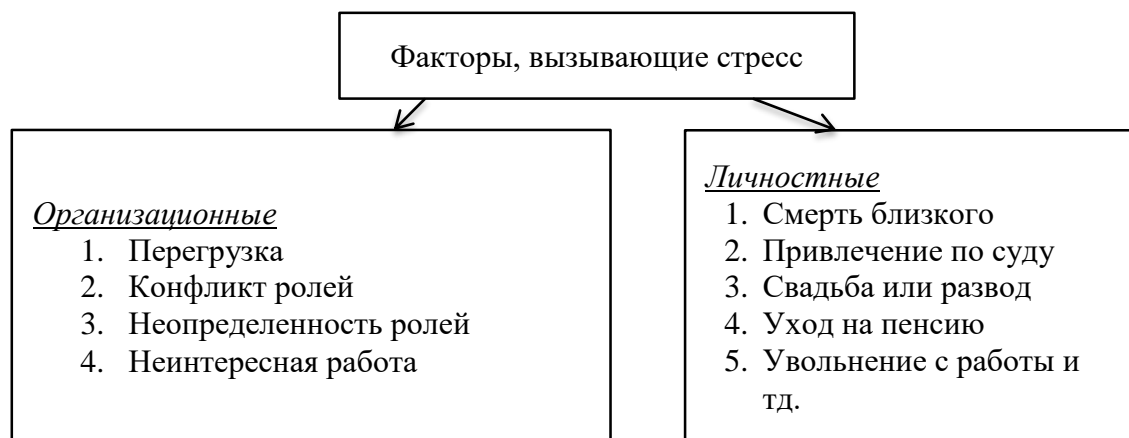


Рис. 59. Факторы, вызывающие у человека стресс

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников¹¹⁰. Сделать это можно, используя следующие рекомендации:

- разработать систему приоритетов в своей деятельности;
- научиться говорить "нет" при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивайте на отнесении сроков выполнения ранее данного вам задания¹¹¹;
- при выдвигании противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ролей) объясните несостоятельность и невозможность их выполнения¹¹²;

¹⁰⁹ Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т.Н. Кильмашкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2017. — 287 с

¹¹⁰ Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т.Н. Кильмашкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2017. — 287 с

¹¹¹ Замедлина, Е. А. Конфликтология : учебное пособие / Е.А. Замедлина. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 141 с.

¹¹² Золотых, Н.В. Психология и конфликтология : учеб. пособие / Н.В. Золотых, А.В. Черняева. — Волгоград : ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2018. - 180 с.

- каждый день найдите время для отключения и отдыха. В этот период выбросите работу из головы, расслабьтесь, обратитесь к приятным мыслям и образам;

- добивайтесь надлежащего вознаграждения за эффективную работу.

Тестовый задания № 6

1. Группа решений, выделенная по масштабу воздействия – это...

- а) долгосрочные и краткосрочные;
- б) общие и узкоспециализированные;
- в) экономические и политические;
- г) экологические и информационные.

2. Группа решений, выделенная по времени осуществления – это...

- а) стратегические и операционные;
- б) корректируемые и некорректируемые;
- в) индивидуальные и коллегиальные.

3. Группа решений, выделенная по условиям принятия – это...

- а) стратегические и тактические;
- б) исследовательские и кризисно-интуитивные;
- в) индивидуальные и коллегиальные.

4. Что относится к принципам принятия решения?

- а) принцип двойственности, единогласия, большинства;
- б) принцип стабильности, независимости, консенсуса;
- в) принцип единогласия, большинства, консенсуса.

5. Где формируется разработка, оценка и выбор вариантов решения?

- а) на стадии признания необходимости решения;
- б) на стадии выработки решения;
- в) на стадии выполнения решения.

6. Где формируется восприятие и признание проблемы?

- а) на стадии признания необходимости решения;
- б) на стадии выработки решения;
- в) на стадии выполнения решения.

7. Где формируется анализ и контроль выполнения решения?

- а) на стадии признания необходимости решения;
- б) на стадии выработки решения;

в) на стадии выполнения решения.

9. Что включают коллективные методы принятия решений?

- а) уравновешенность, импульсивность, рискованность;
- б) мозговой штурм, метод Дельфы;
- в) методы разработки.

9. Какие различают количественные методы¹¹³?

- а) уравновешенность, импульсивность, рискованность;
- б) мозговой штурм, метод Дельфы;
- в) линейное моделирование, теория игр, вероятностные и статистические модели.

10. Что относится к причинам невыполнения решений?

- а) исполнитель плохо уяснил информацию;
- б) отсутствие условий у исполнителя;
- в) исполнитель не имеет внутреннего согласия с решением;
- г) все варианты верны.

11. Классификация методов управления на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда.

- а) организационные;
- б) экономические;
- в) социально-психологические;
- г) все варианты верны.

12. К этапам конфликта относятся¹¹⁴:

- а) предконфликтная ситуация;
- б) открытый конфликт с инцидентом, эскалацией и завершением;
- в) послеконфликтный период;
- г) возникновение противоречий, этап попыток снижения напряженности, нарастание противоречий, разрешение конфликта.

13. Компромисс невозможен в конфликте:

- а) ценностей;

¹¹³ Кристенсен К.М. Менеджмент. Стратегии. HR: Лучшее за 2017 год: Справочное пособие / Кристенсен К.М. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 194 с.

¹¹⁴ Козырев, Г. И. Конфликтология : учебник / Г.И. Козырев. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018. — 304 с.

- б) интересов;
- в) ресурсов.

14. Инцидент в конфликтологии¹¹⁵ – это:

- а) формальный повод, позволяющий сторонам конфликта начать открытое противодействие;
- б) истинная причина возникновения непримиримых противоречий;
- в) отрицательное восприятие чьего-либо превосходства или успехов.

15. Поднятие уровня взаимной осведомленности сторон – это функция конфликта:

- а) информационная;
- б) профилактическая;
- в) сигнальная.

16. Разрыв отношений как знак протеста против поведения оппонента называется:

- а) бойкотом;
- б) блефом;
- в) бунтом.

17. Человека, который не адаптировался к социальным ценностям и условиям вплоть до полного их отрицания¹¹⁶, называют:

- а) маргиналом;
- б) еретиком;
- в) медиатором.

18. Переговоры как способ разрешения конфликта представляют собой:

- а) выдвижение своих требований каждой из сторон с одновременной готовностью к компромиссу;
- б) обращение за помощью третьей стороны¹¹⁷;

¹¹⁵ Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 301 с

¹¹⁶ Управление командой: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2017. – 220 с

¹¹⁷ Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 301 с

в) обязательства, данные участниками конфликта, по восстановлению мирных отношений.

19. Использование в процессе проведения переговоров разных приемов давления, включая угрозы¹¹⁸, – это:

- а) прессинг;
- б) месть;
- в) манипуляция.

20. Сравнительно устойчивый и упрощенный образ какого-либо социального объекта называется:

- а) стереотипом;
- б) паритетом;
- в) макетом.

Вопросы для проверки № 5

1. Психологический климат влияет на благоприятную атмосферу в коллективе?

1.Да 2.Нет

2. К методу неформального воздействия относится воспитательная работа руководителя?

1.Да 2.Нет

3. Толерантность – это отсутствие или довольно незначительная реакция сторон на конфликтогенный фактор

1.Да 2.Нет

4. Человек, для которого интересы других выше собственных является авторитетом?

1.Да 2.Нет

5. Изучение возникших противоречий для определения их причин и прогнозирования предполагает замораживание конфликта?

1.Да 2.Нет

¹¹⁸ Козырев, Г. И. Конфликтология : учебник / Г.И. Козырев. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018. — 304 с.

6. Безапелляционное требование одной стороны конфликта к другой с угрозой применения радикальных мер разрешения спора при неисполнении этого требования это ультиматум?

1.Да 2.Нет

7. Насилие- это возмездное поведение, адекватное причиненному вреду?

1.Да 2.Нет

8. Кризис – это точка степени нарастания остроты конфликта, при достижении которой ситуация кардинально меняется в сторону отступления либо применения силы?

1.Да 2.Нет

9. Беседа – это публичное высказывание мнений и обсуждение ключевых тезисов?

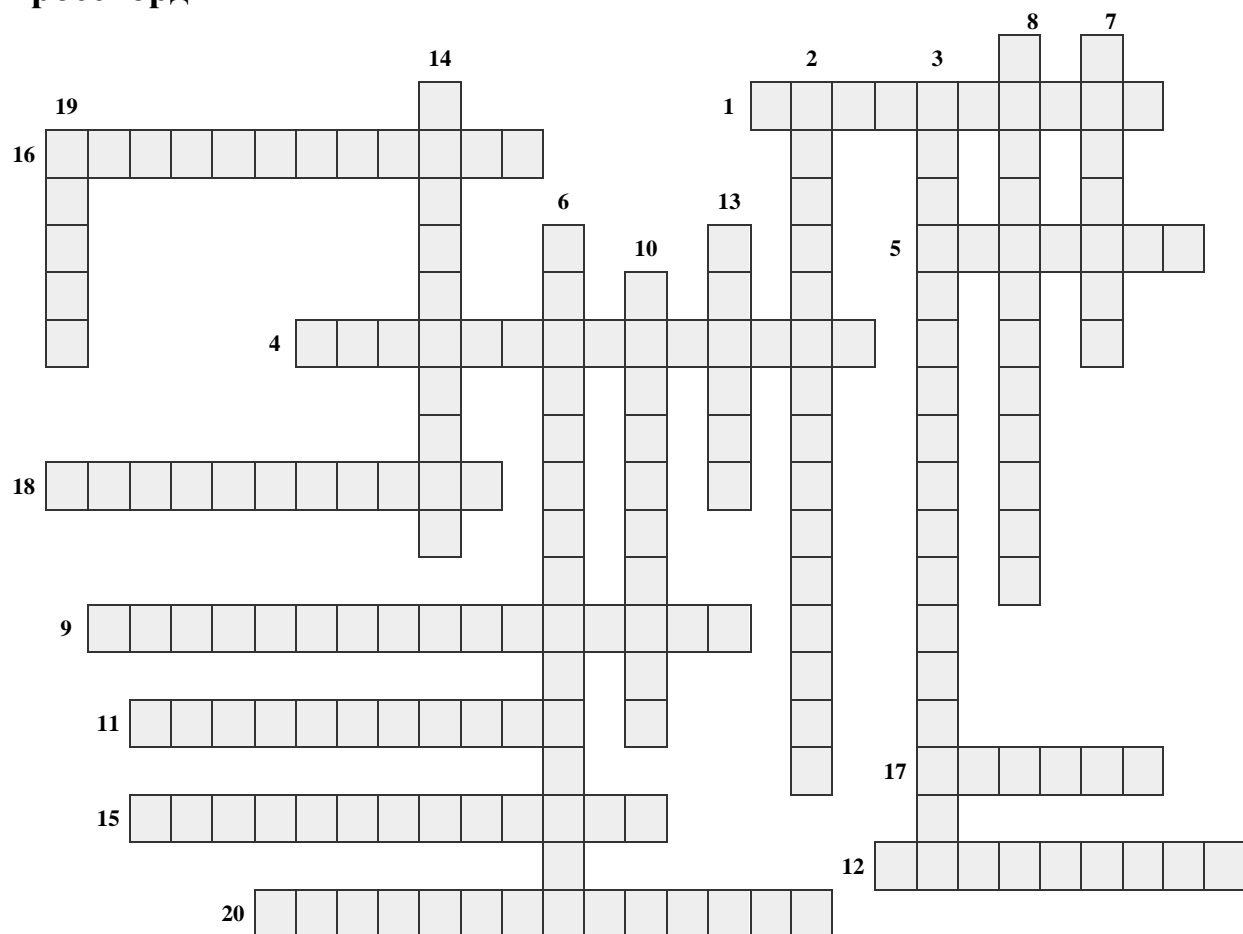
1.Да 2.Нет

10. Социальный конфликт как специфический вид социального взаимодействия субъектов- это объект конфликтологии?

1.Да 2.Нет

Кроссворды

Кроссворд 11



Вопросы

По горизонтали:

1. Какой показатель системы методов управления выражает специфику приемов и способов воздействия?
4. Как называется процедура составления и принятия бюджетов?
5. Совокупность действий, повторяемых во времени, с конкретным началом и концом называется?
9. Какой метод воздействия предназначен на реагирование на неучтенные моменты организации, корректировки действий?
12. Побуждение к действию называется?
15. Этот метод управления предназначен для воздействия на экономические отношения?
16. «Коллектив, группа, индивидуум» - уровень управления?

17. Основоположник научного менеджмента, который уделял внимание повышению эффективности труда работникам?

18. «Система, предприятие» - уровень управления?

20. Один из показателей системы методов управления, который ориентирован на систему (объект)?

По вертикали:

1. Какой метод управления базируются на организационных отношениях между людьми?

3. Условное название распорядительных, командных методов управления, основанных на приказах?

6. Какой метод воздействует на межличностные отношения и связи работников?

7. Порядок, обусловленный закономерным порядком?

8. «Государство, экономика в целом» - уровень управления?

10. Какой метод напрямую взаимодействует с психологическим?

13. Инструмент управления руководителя?

14. Руководство, управление - это?

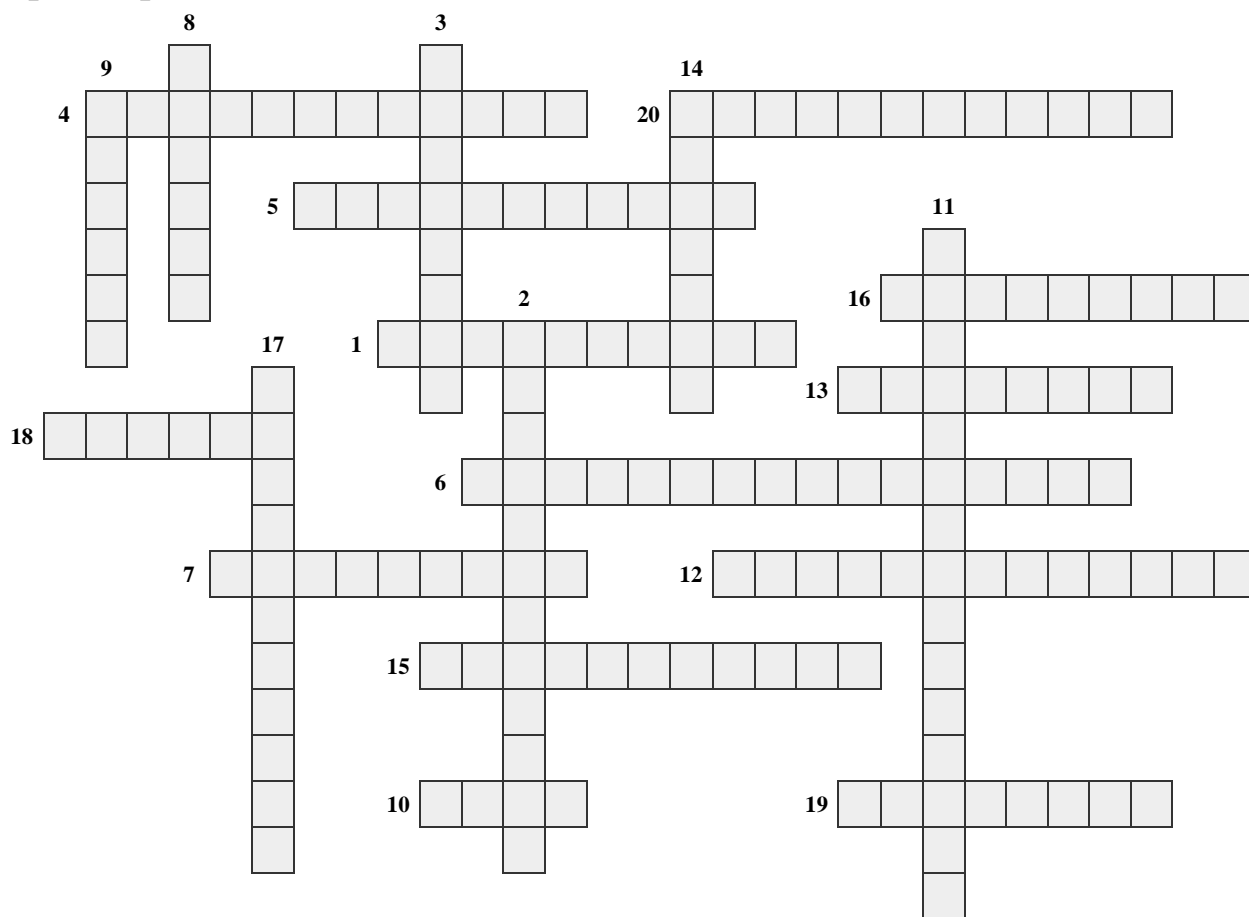
19. Способ выполнения отдельных операций, процедур, работ?

Ответы

По горизонтали: 1. Содержание; 4. Бюджетирование; 5. Процесс; 9. Административный; 11. Воздействие; 12. Мотивация; 15. Экономический; 16. Микроуровень; 17. Ф. Тейлор; 18. Мезоуровень; 20. Направленность.

По вертикали: 2. Организационный; 3. Распорядительство; 6. Психологические; 7. Система; 8. Макроуровень; 10. Социальный; 13. Власть; 14. Менеджмент; 19. Метод.

Кроссворд 12



Вопросы

По вертикали:

2. Под тождественностью человека самому себе понимается.
3. Профессиональный посредник называется.
6. Столкновение противоположно направленных мотивов личности.
8. Его относят к простой форме паталогической конфликтности.
9. Он сопровождающий любой конфликт, накладывает отпечаток на его протекание.
11. Какой тип конфликтной личности по следующим поведенческим характеристикам: хочет быть в центре внимания; хорошо приспосабливается к различным ситуациям; планирование своей деятельности осуществляет ситуативно; кропотливой, систематической работы избегает – это конфликт ...
14. Явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту
17. Назовите одну из форм проявления внутриличностных конфликтов.

По горизонтали:

1. Особая форма противоборства граждан с властями, обусловленная ущемлением интересов граждан, а также нарушением прав и гарантий в социальной сфере - это ... конфликт

4. Конфликт в переводе с латинского означает..

5. Вид психологического воздействия, искусное исполнение которого ведет к скрытому возбуждению у другого человека намерений, не совпадающих с его актуально существующими желаниями, называется:

7. Как называется переадресация реакции, перенос реакции с недоступного объекта

10. Сколько стратегий поведения личности в конфликте выделяется в двухмерной модели?

12. Лицо, которое подталкивает других участников к конфликту называется..

13. Как называется приписывание другим людям собственных вытесненных мотивов, переживаний и черт характера?

15. Особым типом конфликта, целью которого является получение выгоды, прибыли или доступа к дефицитным благам называется ..

16. Как называется возвращение к детским стереотипам поведения?

18. Сколько кризисных периодов в развитии семьи выделяют социологи?

19. Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, явлений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия, называется...

20. Противоборство субъектов социального взаимодействия на основе противоположных политических интересов, ценностей, взглядов и целей, обусловленных их положением и ролью в системе власти – это ... конфликт.


Ответы


По вертикали: 2. Идентичность 3. медиатор 8. Бойкот 9. Стресс 11. Демонстративный 14. Причины 17. Неврастения


По горизонтали: 1. Социальный 4. Столкновение 5. Манипуляция 6. Внутриличностный 7. Замещение 10. Пять 12. Подстрекатель 13. Проекция 15. Конкуренция 16. Регрессия 18. Четыре 19. Конфликт 20. Политический

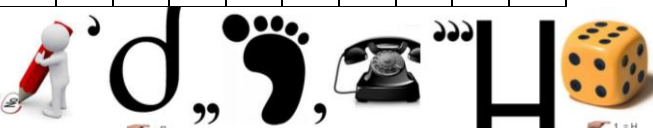
Ребусы


1.  1 = Е 1 = Я

2.  1 = С 1 = Р 1 = Ч 1 = В


3.  1 = О 1 = З 1 = К


4.  1 = К 1 = Л

5.  1 = Д 1 = П 1 = Т 1 = М 1 = К

6.  1 = Ж 1 = Ч 1 = М 1 = П

7.  1 = В 1 = Т 1 = М 1 = Ч 1 = М 1 = П



8.  1 = С 1 = К

9.  1 = С 1 = Т 1 = К

10.  1 = У 1 = Ц 1 = Ц 1 = О 1 = В 1 = К

11.  1 = Т 1 = С 1 = Т 1 = К

12.  1 = П 1 = О 1 = В 1 = К

13.   С

4 = П 3 = И

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

14. ”   I E

1 = Л

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

15.  Р Е Ч ” Я

4 = К

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

16. С П О  ” ” ,  , # ’

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ответы: 1. Реакция 2. Сотрудничество 3. Нервозность 4. Конфликт 5. Неопределенность 6. Межличностный 7. Внутриличностный 8. Ценность 9. Стресс 10. Дисфункциональность 11. Конструктив 12. Переговоры 13. Компромисс 14. Уклонение 15. Конкуренция 16. Приспособление

Практическое задание

Ситуация 1¹¹⁹. Не согласовав с заместителем, руководитель принял неопытного специалиста. Вскоре выяснилось, что многие из заданий этот человек выполнить не может. После представления руководителю докладной записки, она была порвана.

Вопросы:

1. Определите смысл конфликта?
2. Какие пути решения можно избрать?

Ситуация 2¹²⁰. Одному из сотрудников во время распределения премии она была не начислена. На вопрос почему, ведь оснований нет, руководитель ответил, что это урок. В связи с чем, у сотрудника возникает чувство обиды.

Вопрос: Почему возник конфликт и как его разрешить?

¹¹⁹ Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с

¹²⁰ Управление командой: Практическое руководство - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 220 с

Кейсы

Кейс 11. Ошибка в планировании¹²¹

У Ольги Петровы была цель создать свой бизнес. Она заметила, что около ближайшего учебного заведения нет ни одного кафе.

Она взяла кредит, открыла закусочную и ждала прибыли. Так и случилось.

Около полугода заведение было успешным, и Ольга поняла, что пора расширяться.

Изменения начали с меню: добавились обеды от 300 рублей, и закуски стоимостью не более 50. Ориентируясь на закусочные где уже были обеды, она решила начать с них.

Меню женщина изменила, вложив все свои средства, однако улучшения не было, дела пошли хуже уже спустя месяц. С каждым днём становилось всё меньше покупателей, обеды портились, а уже через два месяца заведение обанкротилось.

Вопросы для работы с кейсом

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Какая цель данного заведения?
3. Соответствовали ли поставленные цели организации?
4. На какой фактор внешней среды не обратила внимания хозяйка?
5. Какой совет вы бы дали Ольге и почему?

Кейс 12. Конфликт между директором и замом

Даже в процветающих компаниях не всё бывает гладко. Так случилось и в фирме «Вектор», занимающейся разработкой и внедрением программных продуктов. Неожиданно для самого себя генеральный директор оказался номинальной фигурой. Всё больший авторитет стал приобретать технический директор, который сосредоточил в своих руках слишком много функций и надеется вскоре сам стать полноправным руководителем. Рассмотрим данную ситуацию с двух точек зрения. Точка зрения генерального директора. Меня зовут Алексей Никодимович Петров. Я генеральный директор и собственник компании «Вектор». Мне 53 года, образование я получил во времена СССР, закончив заочно Московский институт электронной техники и Высшую партийную школу. Я принадлежал к так называемому партийно-хозяйственному активу и до перестройки работал на руководящих должностях в различных государственных структурах, связанных с развитием электронной техники. В

¹²¹ Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с.

это время я приобрёл обширные связи в номенклатурной среде. Мой бизнес зародился в первые годы становления рынка в России. Начальный капитал я заработал на спекулятивных операциях с приватизационными ваучерами. Кое-кто из топ-менеджеров некоторых банков оказались моими однокашниками по Высшей партийной школе. Банки в ту пору остро нуждались в создании электронной системы документооборота и в автоматизации своей работы. Тогда-то и была основана компания «Вектор». Мне удалось убедить руководство нескольких крупнейших банков стран СНГ в том, что только моя компания в состоянии решить их проблемы. Опыт работы с людьми позволил мне набрать команду молодых, бедствовавших в те годы программистов, которые и создали АБС (автоматизированную банковскую систему) «Вектор», функционирующую уже около 20 лет. Большинство сотрудников «Вектора» работают со мной со дня её основания. Я уверен, что они преданы мне, потому что когда-то я фактически спас их семьи от голода. Компания «Вектор» – успешно развивающийся и перспективный бизнес, созданный исключительно благодаря моему начальному капиталу и моим связям. Я считаю, что этот бизнес уже невозможно остановить, как разогнавшийся локомотив. Я устал от непрерывной беготни и уже не так активен. Я уже не чувствую эйфории от успешно проведённых сделок. Я теперь уже не провожу 24 часа в сутки в офисе и позволяю себе иногда отдохнуть недельку-другую в своём особнячке в Долomitовых Альпах. Всё было бы прекрасно, если бы не напряжённые отношения с техническим директором компании Максимом Максимовичем Богаевским. Богаевский – некогда моя правая рука. Отличный специалист, пользующийся авторитетом в коллективе. Трудоголик. Выпускник МГУ, неосмотрительно избравший карьеру военного. Кандидат технических наук. Работал на «ракетный щит Родины». Я вытащил его «из грязи», как и остальных. Богаевский амбициозен. Чего только стоит электронный адрес, который он себе завёл – bog@vector.com! На фирме может быть только один Бог – Я!!! Поначалу наши отношения складывались хорошо, и я передоверил ему большую часть текущих дел по управлению фирмой. Много лет Богаевский превосходно выполнял свои обязанности. Но несколько месяцев назад что-то в его поведении изменилось. Я стал подмечать во взгляде Максима Максимовича недобрую усмешку. Спустя какое-то время я заметил, что когда после моих отъездов в Долomitы я требую его в свой кабинет с докладом, он, ссылаясь на неотложные дела, не является по несколько часов. Если бы подобная ситуация возникла лет пять назад, я бы, не раздумывая, Богаевского уволил: незаменимых людей нет.

Но сегодня... Слишком много функций сосредоточено в руках технического директора, а мне самому возвращаться к активному управлению фирмой не хочется, тем более что мой отлаженный бизнес этого и не требует. Я

считаю, что вполне заслужил размеренную, спокойную и комфортную жизнь. Но я чувствую, что ситуация выходит из-под контроля. Мне известно, что рабочие совещания, которые Богаевский проводит с сотрудниками, в последнее время участились, хотя, по моему мнению, в этом нет никакой необходимости. На эти совещания меня не приглашают, об их повестке я узнаю только, если спрошу Богаевского или кого-либо из сотрудников лично. При этом рядовые сотрудники стыдливо прячут глаза и мямят нечто невразумительное.

Я понимаю, что за моей спиной Богаевский затеял нечестную игру. Вчера мне донесли, что за глаза он отзывается обо мне крайне неуважительно, называя «нашим сибаритом» или «доломитовым боссом». Я понимаю, что в наших отношениях с техническим директором назрел конфликт, который требует скорейшего разрешения, пока в него не оказались вовлечены все сотрудники компании. Я предпочёл бы решить все проблемы мирным путём, но ситуация может вынудить меня действовать очень жёстко. Я почти уверен, что цель Богаевского – оттеснить меня полностью от руководства компанией. Что ж, в крайнем случае, я готов предоставить ему такую возможность. По правде говоря, от бизнеса я устал, хотя и не готов уйти полностью «на покой».

Я могу надеть на зарвавшегося технаря прочную узду. Хочет Богаевский возглавлять фирму – фирма его! Но деньги этой фирмы – мои. И у меня есть возможность легально вывести все наличные средства из оборота фирмы и перевести их на свой личный банковский счёт. Точка зрения технического директора Меня зовут Максим Максимович Богаевский. Я технический директор компании «Вектор». Мне 49 лет, образование я получил во времена СССР, закончив факультет вычислительной математики и кибернетики МГУ. После окончания университета я предпочёл карьеру военного учёного. Я работал в закрытом институте Министерства обороны, участвовал в создании программного обеспечения по управлению ракетными комплексами ПВО. Там же защитил кандидатскую диссертацию. За короткое время дослужился до чина подполковника. Будущее моё казалось predetermined, но вмешалась перестройка. С начала 1990-х годов моя зарплата, считавшаяся по меркам СССР весьма приличной, сразу «потеряла в весе». Это понизило мой социальный статус, прежде всего, в собственных глазах, а ведь когда-то я мечтал о генеральских лампасах, госдаче и персональном автомобиле. И тут один из бывших однокашников по учёбе в МГУ познакомил меня с Алексеем Никодимовичем Петровым, человеком, на мой взгляд, недостаточно умным и компетентным, но хватким и удачливым, со связями и с деньгами. К тому же Петров обладал недурными организаторскими способностями.

Алексей Никодимович был владельцем и генеральным директором недавно созданной компании «Вектор». Он пригласил меня на собеседование и

предложил стать начальником отдела внедрения. В банковском деле я ничего не смыслил, о чем было хорошо известно и мне, и Петрову. Но на тот момент у Петрова подходящей кандидатуры на данную должность не было, и, назначив мне полугодовой испытательный срок с зарплатой, лишь ненамного превышавшей зарплату рядового программиста «Вектора», Петров, по сути, ничем не рисковал. Брал он меня на эту должность, руководствуясь принципом: «Кинем щенка в воду. Выплывет – хорошо, а утонет – не жалко». Но я-то «щенком» себя не считал.

Первые месяцы работы в «Векторе» показались мне адом. Я не знал даже, что такое бухгалтерская проводка. А продемонстрировать клиенту свою несостоятельность я не имел права. Приходилось лгать, притворяться, изворачиваться. И это было унижением. Этого унижения я Петрову не прощу никогда. На то, чтобы полностью войти в курс дела, у меня ушёл год. Мой аналитический ум позволил мне освоиться с банковским делом фактически без посторонней помощи. Я месяцами пропадал в командировках, мне непременно нужно было доказать и себе, и другим, что и в этой сфере я на многое способен. Жажда успеха была настолько сильной, что я перестал заниматься делами семьи, и мне пришлось развестись с женой.

Петров оценил моё рвение и сделал меня техническим директором «Вектора». Я стал вторым лицом в компании. А через несколько лет я фактически стал первым лицом на фирме. Сегодня Алексей Никодимович Петров – фигура скорее номинальная. Петров – сибарит. Бизнес его интересует не как процесс, а как средство удовлетворения своих потребностей. Он человек ограниченный, его вполне удовлетворяет годовой доход в XXX долларов, пятикомнатная квартира в Москве, автомобиль БМВ и небольшой особняк в Доломитовых Альпах. Он, по сути дела, прекратил заниматься делами, проводя большую часть времени в этом самом особнячке. Благополучие «Вектора» обманчивое. Петров стал тормозом собственного бизнеса. Он не прилагает усилий к расширению клиентской базы, полагая, что старые клиенты от него никуда не денутся. Петров не поощряет предлагаемые мною новшества, направленные на развитие фирмы. Он надеется на свои старые связи, помогавшие ему много лет выигрывать тендеры. Но теперь-то это уже не столько его связи, сколько мои, и при решении серьёзных вопросов банки-клиенты предпочитают иметь дело именно со мной. Виноват в этом Петров сам, фактически передоверив мне управление фирмой. К тому же, раздражение клиентов против «падающей» время от времени АБС настолько велико, что наиболее крупные из них начали переговоры с конкурентами «Вектора». Но я и только я знаю, что нужно сделать, чтобы фирма зажила новой жизнью.

В рядах сотрудников «Вектора» зреет глухое недовольство генеральным. Он надеется на свои «патерналистские» методы работы с персоналом,

не чувствуя, что «отцом родным» для большинства сотрудников он уже не является. Стагнация в развитии фирмы привела к тому, что уровень оплаты труда стал уже ниже, чем в компаниях-конкурентах. И на этом фоне я как технический директор начинаю приобретать всё больший авторитет. Если бы генерального выбрали всеобщим голосованием, очень многие отдали бы сегодня свой голос не за Петрова, а за меня. Я поощряю эти настроения, с одной стороны, устанавливая все более тесные контакты с сотрудниками, с другой – не упускаю случая, чтобы выставить напоказ непрофессионализм и отсталость Петрова. Откровенно говоря, я столько вложил в «Вектор» сил и столько пожертвовал ради будущего компании, что считал бы справедливым, если в один прекрасный момент стал бы хозяином фирмы и реализовал намеченную программу развития.

У Петрова, хотя и притупившееся, но неплохое аппаратно-номенклатурное чутьё. Думаю, что он почувал опасность. Я пока не знаю, что конкретно он может предпринять, но ожидаю демарша с его стороны. Однако кое-чего Петров не знает. Он не знает о козырных картах в моём рукаве. Самый неблагоприятный исход для меня – это увольнение под благовидным предлогом. Что ж, я готов уйти из компании и увести за собой часть сотрудников. Ключевых сотрудников! Я уже зарегистрировал новую фирму под названием «Корвет» и новую торговую марку. Кое-кто из руководства банковклиентов готов посодействовать при участии «Корвета» в тендерах. Мною произведено копирование всех «исходников» АБС «Вектор», причём так, что доказать факт кражи интеллектуальной собственности будет практически невозможно. Возглавив фирму «Корвет», я готов полностью вытеснить «Вектор» с рынка и завоевать новые рынки. Единственная загвоздка заключается в том, что для стартапа у меня не хватает наличных средств.

Вопросы для работы с кейсом

1. Является ли конфликт, описанный в ситуации, конструктивным или деструктивным?
2. К какому типу относится данный конфликт – внутриличностный, межличностный, между личностью и группой?
3. Данный конфликт носит открытый характер или закрытый?
4. На каком этапе развития находится данный конфликт?
5. Какой вклад сделал каждый участник конфликта в развитие фирмы?
6. Какие последствия могут ожидать фирму, если каждый участник конфликта реализует свои потенциальные планы?
7. На чьей вы стороне? Почему?
8. Можно ли на данном этапе разрешить конфликт, избежав негативных последствий для компании?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии были изучены функции, методы и механизмы эффективного управления в организации. Хорошего руководителя, в первую очередь, отличают навыки, а не теоретические знания. Чтобы стать хорошим руководителем, нужно постоянно двигаться вперед: стоит остановиться и сразу начинаешь отставать от подчиненных, которые тоже постоянно развиваются.

В издании описаны методы управления, которые необходимы хорошему руководителю, который способен принимать правильные управленческие решения, ведь именно основы менеджмента – это инструментальный результативного управления, достижения успеха в бизнесе, прибыльности.

Ключ к успеху лежит в раскрытии основных понятий и методов, позволяющих менеджеру эффективно использовать все имеющиеся ресурсы организации.

Учебное пособие поможет не только освоить основные механизмы управления в организации, но и развить креативное и творческое мышление, необходимое в современных постоянно меняющихся рыночных условиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адизер И.К. Управляя изменениями. /пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011.
2. Асмолова М.Л. Деловые комплименты: управление людьми при внедрении инноваций: Уч.пос. / Асмолова М. Л. – 2-е изд. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 161 с.
3. Балашов, А. П. Менеджмент : учеб. пособие / А.П. Балашов. — М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. — 272 с.
4. Барамба С.А. Крестовый поход ИТ-руководителя: Пособие / Барамба С.А., - 2-е изд., (эл.) – М.:ДМК Пресс, 2018. – 161 с.
5. Беляев, Ю. М. Инновационный менеджмент / Беляев Ю.М. - Москва : Дашков и К, 2018. - 220 с.
6. Бобков Л.В. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2019. – 380с
7. Бондаренко В.В. Персональный менеджмент: практикум / С.Д. Резник, В.В. Бондаренко, И.С. Чемезов ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 306 с.
8. Бровцина Е.Ю. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с.
9. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с.
10. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие / В.А. Быков, Е.И. Комаров. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 242 с.
11. Вдовина О.А. Менеджмент: практическая подготовка магистранта: учеб. Пособие / С.Д. Резник, В.В. Двоглазов, О.А. Вдовина [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника и В.В. Двоглазова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 148 с
12. Власов М.В. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: Учебное пособие / Паникарова С.В., Власов М.В., – 2-е изд, стер. - М.:Флинта, Уральский Государственный Университет, 2017. – 142 с
13. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
14. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 6-е изд., перераб. и доп - Москва :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 656 с.
15. Воропаев, С. Н. Менеджмент: учебное пособие / С. Н. Воропаев, В. Д. Ермохин; Международная ассоциация «Агрообразование». – Москва: КолосС, 2017. – 246 с.

16. Гапонова, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Гапонова, Л.С.Данилова, Ю.Ю. Чилипенюк. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с.
17. Герчикова, И.Н. Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие для студентов вузов / И.Н. Герчикова.— 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 799 с.
18. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт–Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
19. Гуськова И.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018.
20. Дармилова, Ж. Д. Инновационный менеджмент / Дармилова Ж.Д. - Москва : Дашков и К, 2018. - 168 с.
21. Диденко В.Ю. Финансовый менеджмент в малом бизнесе: учебник / Н.И. Морозко, В.Ю. Диденко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 347 с.
22. Дмитриев, А. В. Конфликтология : учебник / А.В. Дмитриев. - 4е изд., перераб. - М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2019. - 336 с.
23. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 328 с.
24. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 с.
25. Егоршин А.П. Эффективный менеджмент организации: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 388 с.
26. Екимов К.В. Финансовый менеджмент: учебник / Е.В. Лисицына, Т.В. Вашенко, М.В. Забродина; под ред. К.В. Екимовой. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 184 с.
27. Замедлина, Е. А. Конфликтология : учебное пособие / Е.А. Замедлина. — 2-е изд. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 141 с.
28. Золотых, Н.В. Психология и конфликтология : учеб. пособие / Н.В. Золотых, А.В. Черняева. — Волгоград : ФГБОУ ВО Волгоградский ГАУ, 2018. - 180 с.
29. Иртегова Е.Г., Андросова О.А. Инновационный подход в управлении предприятием: фасилити менеджмент. Научные исследования: от теории к практике. 2016. № 2-2 (8). С. 124-126.
30. Иванова С. Ловушки управления: Как повысить результативность сотрудников: Практическое руководство / Иванова С. – М.:АЛЬПИНА, 2017. – 178 с.
31. Иванова О.П. Управление рисками организации: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 153 с.
32. Инновационный менеджмент: Учебное пособие - М.: Альпина Паблишер, 2017. – 206 с.

33. Ильин В.В. Внедрение ERP-систем: управление экономической эффективностью / Ильин В.В., – 3-е изд., (эл.) – М.:Интермедиатор, 2018. – 298 с.
34. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 235 с.
35. Кильмашкина, Т.Н. Конфликтология. Социальные конфликты: учебник для студентов вузов / Т.Н. Кильмашкина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2017. — 287 с.
36. Кисляков, Г. В. Менеджмент: основные термины и понятия: Словарь / Кисляков Г.В., Кислякова Н.А. - 2-е изд. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 176 с.
37. Кнышова, Е. Н. Менеджмент: Учебное пособие / Кнышова Е. Н. - Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 304 с.
38. Козырев, Г. И. Конфликтология : учебник / Г.И. Козырев. — Москва : ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2018. — 304 с.
39. Козырев, Г. И. Основы конфликтологии : учебник / Г. И. Козырев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2020. — 240 с.
40. Конфликтология : учебник / А.Я. Кибанов, И.Е. Ворожейкин, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 301 с.
41. Королёнок Г. А. Менеджмент торговли, общественного питания и недвижимости: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальностям "Коммерческая деятельность", "Экономика и управление на рынке недвижимости" - Минск : БГЭУ, 2020. - 208, [1] с.
42. Корзникова, Г. Г. Менеджмент в образовании : учебник / Г.Г. Корзникова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 352 с.
43. Командышко, Е. Ф. Арт-менеджмент : учебник / Е.Ф. Командышко. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 194 с.
44. Коттон Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом. 75 моделей, которые должен знать каждый менеджер / Коттон Д., Егоров В.Н. – М.: Лаборатория знаний, 2018. – 323 с.
45. Кристенсен К.М. Менеджмент. Стратегии. HR:Лучшее за 2017 год: Справочное пособие / Кристенсен К.М. – М.:Альпина Паблишер, 2017. – 194 с.
46. Крюкова О.Г. Риск-менеджмент – основа устойчивости бизнеса : учеб. пособие /А. Н. Ряховская, О. Г. Крюкова, М. О. Кузнецова; под ред. О. Г. Крюковой. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019. – 256с.

47. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 222 с. + Доп. материалы
48. Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 524 с.
49. Мазилкина, Е. И. Менеджмент : учеб. пособие / Е.И. Мазилкина. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 197 с.
50. Манько С. Как навести порядок в финансах компании: Практическое руководство для малого и среднего бизнеса Учебное пособие / Манько С. – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 248 с.
51. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Изд-во «Дело», 2016. – С. 114
52. Международное сообщество менеджеров [Электронный ресурс]. – М. : ФинМедиа, 2000. Менеджмент: традиционные и современные модели : справоч. пособие / В.В. Филатов, А.Е. Алексеев, Ю.А. Галицкий [и др.] ; под ред. В.В. Князева, Д.С. Петросяна. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 474 с.
53. Менеджмент: теория, практика и международный аспект : учебник / под ред. Н.Ю. Кониной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Аспект Пресс, 2018. — 432 с.
54. Михайленко В.И. Инновационный сектор мировой экономики: понятия, концепции, индикаторы развития: Учебное пособие / Ковалев Ю.Ю.; Под ред. Михайленко В.И., – 2-е изд., стер. - М.:Флинта, Изд-во Урал. ун-та, 2017. – 180 с.
55. Мильнер Б.З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями: монография / под ред. Б.З. Мильнера. – М.: ИНФРАМ, 2018. – 624 с.
56. Морошкин В.А. Практикум по финансовому менеджменту: технология финансовых расчетов с процентами: практич. пособие / В.А. Морошкин, А.С. Сметанкин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019.– 131 с.
57. Никулина, Н.Н. Страховой менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Коммерция», «Антикризисное управление» / Н.Н. Никулина, Н.Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 703 с.
58. НИР. Современная коммуникативистика, 2018, вып. № 2 (33)
59. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ: практич. пособие / М.М. Панов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 255 с.
60. Пескова О.С. 454 вопроса по менеджменту: учеб. пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 100 с.

61. Попов Р.А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 309 с.
62. Проблемы анализа риска, 2017, том 14, № 4: Научнопрактический журнал – 2017. – 96 с.
63. Пителинский К.В. Методы оптимальных решений: учеб. пособие / А.В. Бородин, К.В. Пителинский. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 203 с.
64. Проскурин В.К. Анализ, оценка и финансирование инновационных проектов: учеб. Пособие / В.К. Проскурин. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2018. – 136 с.
65. Райченко, А. В. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 342 с.
66. Райченко, А. В. Менеджмент : учеб. пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 342 с.
67. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 263 с.
68. Резник, С. Д. Менеджмент. Книга вторая. Управление высшей школой и научной деятельностью: избранные статьи / С.Д. Резник. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 359 с.
69. Резник, С. Д. Менеджмент. Книга пятая. Управление человеческим потенциалом в системах высшего образования, подготовки и аттестации научных кадров : избранные статьи / С.Д. Резник. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 335 с.
70. Решетникова, К. В. Организационная конфликтология : учеб. пособие / К.В. Решетникова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 175 с.
71. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 526 с.
- 72.
73. Рыхтикова Н.А. Анализ и управление рисками организации: учеб. пособие / Н.А. Рыхтикова. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 248 с.
74. Семеркова Л.Н. Маркетинговое управление взаимодействием субъектов инновационной сферы: монография / Т.И. Шерстобитова, Л.Н. Семеркова. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 282 с.
75. Серенков, П. С. Методы менеджмента качества. Процессный подход / П.С. Серенков, А.Г. Курьян, В.П. Волонтей. — Минск : Новое знание ; Москва : ИНФРА-М, 2017. — 441 с.

76. Синг Онг Ю. Азиатский стиль управления: Как руководят бизнесом в Китае, Японии и Южной Корее: Научно-популярное / Синг Онг Ю – М.:Альпина Паблишер, 2018. – 318 с.
77. Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142 с.
78. Теория антикризисного менеджмента : учебник / под ред. проф. А. Н. Ряховской. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017. — 624 с.
79. Тесля П.Н. Финансовый менеджмент: Учебник / Тесля П.Н. – М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 218 с.
80. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 384 с.
81. Удалов Ф.Е., Алехин О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учебное пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. – 363 с.
82. Управление командой: Практическое руководство - М.:Альпина Паблишер, 2017. – 220 с.
83. Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 2018, вып. № 5
84. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с.
85. Филатова Т.В. Финансовый менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 236 с.
86. Финогенова Ю.Ю. Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: методы и инструменты / Домашенко Д.В., Финогенова Ю.Ю. – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304 с.
87. Ханкевич В.К. Финансы организаций: Учебное пособие / Позняков В.В., Колпина Л.Г., Ханкевич В.К. – Мн.:РИПО, 2016. – 331
88. Хотяшева, О.М. Инновационный менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.М. Хотяшева, М.А. Слесарев. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 326 с.
89. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 431 с.
90. Чараева М.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М.В. Чараева. — 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 240 с.
91. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И.

Шаркова. - 2-е изд., стер. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 236 с.

92. Шеханова Я.Р., Цветков Г.А. Системный подход к управлению человеческим капиталом на инновационном предприятии. Сборник научных трудов вузов России "Проблемы экономики, финансов и управления производством". 2015. № 37. С.89-94

93. Яковенко О.В. Управление проектами: учеб. пособие / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 208 с.

ОТВЕТЫ НА ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ И ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ

Тестовое задание №1

Вопрос/ответ	а	б	в	г
1.	+			
2.			+	
3.	+			
4.	+			
5.			+	
6.		+		
7.	+			
8.			+	
9.		+		
10.		+		
11.			+	
12.	+			
13.	+			
14.			+	
15.		+		
16.				+
17.	+			
18.	+			
19.	+			
20.			+	

Вопросы для проверки №1

Вопрос/ответ	Да	Нет
1.	+	
2.		+
3.		+
4.	+	
5.	+	
6.	+	
7.	+	
8.		+
9.	+	
10.	+	

Тестовое задание №2

Вопрос/ответ	а	б	в	г
1.	+			
2.	+			
3.	+			
4.	+			
5.			+	
6.		+		
7.		+		
8.			+	
9.		+		
10.		+		
11.	+			
12.		+		
13.		+		
14.		+		
15.		+		
16.	+			
17.				+
18.				+
19.			+	
20.			+	

Вопросы для проверки №2

Вопрос/ответ	Да	Нет
1.		+
2.		+
3.	+	
4.		+
5.		+
6.		+
7.	+	
8.		+
9.	+	
10.		+

Тестовое задание №3

Вопрос/ответ	а	б	в	г
1.		+		
2.	+			
3.	+			
4.		+		
5.				+
6.		+		
7.			+	
8.		+		
9.	+			
10.				+
11.		+		
12.		+		
13.	+	+		
14.	+			
15.		+		
16.			+	
17.	+			
18.		+		
19.	+			
20.		+	+	

Вопросы для проверки №3

Вопрос/ответ	Да	Нет
1.	+	
2.	+	
3.		+
4.		+
5.	+	
6.	+	
7.	+	
8.		+
9.		+
10.	+	

Тестовое задание №4

Вопрос/ответ	а	б	в	г
1.	+			
2.		+		
3.			+	
4.			+	
5.	+			
6.	+			
7.		+		
8.	+	+		
9.	+			
10.	+			
11.		+		
12.		+		
13.			+	
14.				+
15.	+			
16.		+		
17.	+			
18.		+		
19.				+
20.				+

Вопросы для проверки №4

Вопрос/ответ	Да	Нет
1.	+	
2.	+	
3.		+
4.	+	
5.	+	
6.	+	
7.	+	
8.	+	
9.	+	
10.	+	

Тестовое задание №5

Вопрос/ответ	а	б	в	г
1.		+		
2.	+			
3.	+			
4.			+	
5.		+		
6.		+		
7.	+			
8.			+	
9.		+		
10.	+			
11.	+			
12.	+			
13.		+		
14.			+	
15.	+			
16.			+	
17.				+
18.	+			
19.		+		
20.			+	

Вопросы для проверки №5

Вопрос/ответ	Да	Нет
1.	+	
2.		+
3.	+	
4.		+
5.	+	
6.		+
7.	+	
8.	+	
9.	+	
10.	+	

Тестовое задание №6

Вопрос/ответ	а	б	в	г
1.		+		
2.	+			
3.		+		
4.			+	
5.		+		
6.	+			
7.			+	
8.		+		
9.			+	
10.				+
11.				+
12.	+			
13.	+			
14.	+			
15.	+			
16.	+			
17.	+			
18.	+			
19.	+			
20.	+			

Вопросы для проверки №6

Вопрос/ответ	Да	Нет
1.	+	
2.	+	
3.	+	
4.		+
5.		+
6.	+	
7.		+
8.	+	
9.		+
10.	+	

Учебное электронное издание

ЛОВКОВА Елена Сергеевна

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10; Adobe Reader;
дисковод CD-ROM.

Тираж 25 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
gio.vlgu@yandex.ru

Институт экономики и менеджмента
nikishinaes@yandex.ru